

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL  
SUPERVISADO, REALIZADO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA, COBÁN, ALTA VERAPAZ.**

**VILMA MAGALY CARBONELL SUEVERN**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, SEPTIEMBRE DE 2016**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL  
SUPERVISADO, REALIZADO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA, COBÁN, ALTA VERAPAZ.**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**POR**

**VILMA MAGALY CARBONELL SUEVERN  
CARNÉ 200441492**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, SEPTIEMBRE DE 2016**



## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

### **CONSEJO DIRECTIVO**

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
<b>SECRETARIO:</b>	Ing. Geól. César Fernando Monterroso Rey
<b>REPRESENTANTE DOCENTES:</b>	Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
<b>REPRESENTANTE EGRESADOS:</b>	Lic. Admón. Fredy Fernando Lemus Morales
<b>REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:</b>	Br. Fredy Enrique Gereda Milián PEM. César Oswaldo Bol Cú

### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Ing. Ind. Francisco David Ruiz Herrera

### **COORDINADOR DE LA CARRERA**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

<b>COORDINADOR:</b>	Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
<b>SECRETARIO:</b>	Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
<b>VOCAL:</b>	Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

### **REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO**

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

### **REVISOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **ASESOR**

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz





CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 04 de Noviembre 2015  
Ref. No.: 15/CADE-320-2015

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR), COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vilma Magaly Carbonell Suevern, Carné No. 200441492.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

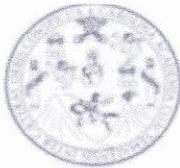
Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todo"*



Lic. Erick Jerónimo Milian Santa Cruz  
Asesor





CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 19 de Mayo de 2016  
Ref. No.: 15/CADE-195-2016

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR), COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vilma Magaly Carbonell Suevern, Carné No. 200441492.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*



Comisión Trabajos de Graduación  
USAC - CUNOR  
Administración de Empresas

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Revisor del Informe





CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 02 de Agosto del 2016  
Ref. No.: 15/CADE-197- 2016

Señores:  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR), COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vilma Magaly Carbonell Suevern, Carné No. 200441492.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

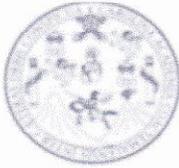
Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes  
Revisor de Redacción y Estilo







CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 02 de Agosto de 2016  
Ref. No.: 15/CADE-198-2016

Licenciado  
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

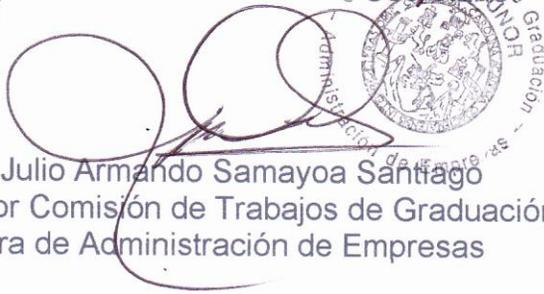
Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR), COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vilma Magaly Carbonell Suevern, Carné No. 200441492**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

  
Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes  
Vocal

  
Ing. Milton Haroldo Rivera Chen  
Secretario

  
Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas



## HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el trabajo de graduación titulado: Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Centro Universitario del Norte (CUNOR) de la Universidad de San Carlos De Guatemala, Cobán, Alta Verapaz como requisito previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas.



Vilma Magaly Carbonell Suevern  
Carné 200441492



## **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor, y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de la carrera, es la responsable de la estructura y forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, sub inciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 del 2012.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

- DIOS** Al ser mi fortaleza, guía y consuelo en el paso por el mundo y otorgar tan preciado distintivo por su gracia y misericordia.
- MIS PADRES** Es imposible agradecer por tanto que sin pedirlo me han otorgado en toda mi vida. Gracias a sus enseñanzas y apoyo incondicional, ya que por todo eso y más, logro esta cosecha que no me permití soñar antes que ustedes lo soñaran por mí. Gracias los amo.
- MI ESPOSO** Amor gracias porque día a día mostraste absoluta paciencia y apoyo incondicional para serenar mi angustia y consolar mis ansias y lamentos. Por el ser el mejor compañero de vida que jamás imagine, por tu amor y sacrificio. Te amo.
- MI HIJAS** Princesitas gracias por ser mi alegría y motivación, porque sin pedirles siempre me hacen feliz y me brindan satisfacción y paz.
- MIS HERMANAS (OS)** Por enseñarme con su ejemplo y profesionalismo han sido siempre un abrigo para mis alegrías y llantos. Gracias por su amor incondicional.
- MIS SUEGROS** Por su apoyo y cariño.
- MIS CUÑADOS** Por su apoyo en el proceso.
- MIS CUÑADAS** Por sus enseñanzas y consejos que me brindaron.
- MI CONCUÑA** Por lo que irradia y comparte.
- MIS SOBRINAS (OS)** A todas mis sobrinas y sobrinos por estar siempre al pendiente de mí, por los cuidados de mis hijas y la alegría y vitalidad que comparten.

<b>MIS AMIGOS</b>	Por los momentos compartidos, apoyo e invaluable cariño y amistad.
<b>A MIS PROFESORES</b>	Por sembrar en mí la mejor y más distinguida enseñanza.
<b>CATEDRÁTICOS</b>	Por su genuina e invaluable labor en la enseñanza académica, permitiendo el enriquecimiento y expansión de conocimientos, que me llevaron a este gran logro.
<b>AI CUNOR</b>	Por abrirme las puertas a sus aulas y trasmitirme la mejor y privilegiada enseñanza.
<b>AL DIRECTOR</b>	Por brindarme la oportunidad de aprender y tomar la mejor y más grande experiencia entre miembros distinguidos y honorables de tan privilegiada institución.
<b>TALENTO HUMANO</b>	Gracias por permitirme hacer mi práctica y ser uno más entre ustedes. Por enseñarme de diferentes formas como debe desenvolverse un profesional y que se espera de el a futuro.
<b>ASESORES</b>	Infinitas gracias por compartir sus conocimientos y mostrarme las mejores prácticas profesionales y académicas, que a través de estas se oriento el proceso.
<b>A USTED</b>	Que me apoyo y motivo a creer; mostrándome que se podría lograr, que no permitió que me diera por vencida que con uno u otro consejo hizo que me levantara y siguiera adelante... Infinitas gracias.

## **DEDICATORIA A:**

### **DIOS**

Porque la gloria y honra es para mi Señor, que por su voluntad permitió esta hermosa dicha y bendición en mi vida.

### **MIS PADRES**

Por todo lo que soy y seré; por las enseñanzas, amor, paciencia, consejos y sacrificios desmedidos en el trayecto de mi vida.

### **MI ESPOSO E HIJAS**

Por ser la fuerza que me impulsa a luchar para lograr un progreso por la paciencia, sacrificios y tolerancia.

### **MIS HERMANAS (OS)**

Por creer en mí y por ser mi inspiración y apoyo en todo momento.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

### **CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

1.1. Caracterización	5
1.1.1 Localización	6
1.1.2 Recursos	6
1.1.3 Situación tecnológica	9
1.1.4 Situación económica	9
1.1.5 Situación social ambiental	10
1.1.6 Situación político-legal	11
1.2 Descripción general de la institución	12
1.2.1 Situación administrativa	12
1.2.2 Situación de servicio	28
1.3 Identificación de fortalezas y debilidades encontradas	31
1.3.1 Descripción de las situaciones encontradas	32
1.3.2 Jerarquización de la intervención	41

### **CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

2.1 Plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos	43
2.1.1 Primera estrategia plan operativo para la organización de la unidad de recursos humanos	44
2.1.2 Segunda estrategia desarrollo de un inventario de recursos humanos para la incorporación de una base de datos	45
2.1.3 Tercera estrategia presupuesto de la organización y creación de un departamento de recursos humanos	46
2.2 Plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional	47
2.2.1 Programa para la organización de talleres	48
2.2.2 Programa de convivencias institucionales	48

2.2.3	Programa de reconocimiento y logros	50
2.2.4	Programa de identidad institucional	50
2.3	Actualización de manuales administrativos	51

### **CAPÍTULO 3**

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

3.1	Plan estratégico para la creación de unidad de recursos humanos	53
3.2	Plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional	59
3.3	Actualización de manuales	62

CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	71

Anexo I: Plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos	73
Anexo II: Plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional	93
Anexo III: Actualización de manuales administrativos	125

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Distribución del capital humano del Centro Universitario del Norte (CUNOR).	8
Tabla 2	Servicios académicos Centro Universitario del Norte (CUNOR).	25
Tabla 3	Matriz de fortalezas y debilidades de los departamentos de administración y operativo del Centro Universitario del Norte (CUNOR).	28

### **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen 1	Organigrama del Centro Universitario del Norte (CUNOR), 2014.	19
----------	---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>adm:</b>	Administración
<b>admón.:</b>	Administración
<b>CA:</b>	Carretera
<b>CALUSAC:</b>	Centro de Aprendizaje de Lenguas de la Universidad de San Carlos de Guatemala
<b>CPU:</b>	Unidad Central de Procesamiento
<b>CUNOR:</b>	Centro Universitario del Norte
<b>DDO:</b>	División de Desarrollo Organizacional
<b>Dr.:</b>	Doctor
<b>EPS:</b>	Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado
<b>INFOCUNOR:</b>	Información Centro Universitario del Norte
<b>Ing.:</b>	Ingeniero
<b>Lcda.:</b>	Licenciada
<b>Lic.:</b>	Licenciado
<b>MAGA:</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
<b>No.:</b>	Numero
<b>PEM.:</b>	Profesorado de Enseña Media
<b>POA:</b>	Plan Operativo Anual
<b>SIDA</b>	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
<b>T.S.:</b>	Trabajo Social
<b>UPS:</b>	Uninterruptible power supply
<b>USAC:</b>	Universidad de San Carlos de Guatemala
<b>Vo.Bo:</b>	Visto Bueno
<b>Zoot.:</b>	Zootecnia



## **RESUMEN**

La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), pone a disposición en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), para la carrera de Administración de Empresas, el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), como opción a convertirlo en trabajo de graduación.

El que se realizó en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), enfocado en el departamento administrativo y operativo; administrado por Dirección quien delega a Asistencia de dirección la coordinación, supervisión de las funciones administrativa de las siguientes áreas: Coordinación Académica, Tesorería, Reproducción de Materiales, Consejo de Postgrados, Biblioteca, secretarías de carrera que conforman el departamento administrativo y el operativo: Vehículos, Guardianía, Mantenimiento y Servicio, ubicado en el Kilómetro 210, carretera nacional CA14, Finca Sachamach Cobán, Alta Verapaz, quien brindan los servicios de educación superior.

El proceso inició con la realización del diagnóstico administrativo, que permitió identificar las debilidades de importancia relativa, tanto en la unidad administrativa como en la operativa. Luego se procedió con la jerarquización de conformidad con las necesidades de la institución.

Se desarrolló un plan de trabajo que se describió de manera técnica los problemas encontrados, los objetivos y actividades. Plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos, Plan

de mejoramiento continuo de la cultura organizacional y actualización de manuales administrativos.

El plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos, define las bases para el diseño y estructuración de ésta, así como las tácticas a corto plazo que deben aplicarse para el logro de los objetivos.

La ejecución de los distintos programas contenidos en el plan de mejoramiento continuo de la Cultura Organizacional, permitió fortalecer la integración y la relación entre los miembros de la institución.

Al actualizar los manuales administrativos con base en las normas y políticas de la entidad, y como parte de este ejercicio profesional, se logró disponer de ellos debidamente revisados y de acuerdo a las condiciones y capacidad instalada a la fecha de su actualización.

Con esta intervención se logró contribuir con el Centro Universitario del Norte (CUNOR), a fortalecer su gestión administrativa y el logro de sus objetivos operativos.

A través de asistencia de dirección y con la autorización de Dirección; se debe incorporar lineamientos que integren formas, programas y responsables por departamento; para que apoyen en la notificación y estructuración de procesos al momento de efectuarse un cambio en el mismo.





## INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), se realizó en el Centro Universitario del Norte (CUNOR); en el departamento administrativo y operativo; administrado por Dirección quien delega a Asistencia de dirección la coordinación, supervisión de las funciones administrativa de las siguientes áreas: Coordinación Académica, Tesorería, Reproducción de Materiales Consejo de Postgrados, Biblioteca, secretarías de carrera que conforman el departamento administrativo y el operativo: Vehículos, Guardianía, Mantenimiento y Servicio.

En el capítulo uno, se incluye principalmente la caracterización desplegando datos con relación a la localización, recursos, situación tecnológica, económica, socio ambiental y político legal. En el mismo capítulo podemos apreciar la descripción general de la misma abarcando su situación administrativa y de servicio para que finalmente se logró la identificación de fortalezas y debilidades que pretenden dar una descripción de las situaciones encontradas para luego realizar la jerarquización de la intervención.

Seguidamente el capítulo dos, contiene la descripción de actividad realizadas siendo estas: plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos, plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional y por último la actualización de manuales administrativos.

En el capítulo tres, contiene el análisis y discusión de resultados, de las actividades realizadas durante la fase de ejecución de: plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos, plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional y la actualización de manuales administrativos.

Posteriormente se redactaron las conclusiones y recomendaciones consideradas pertinentes. En la parte final del documento se muestra la bibliografía utilizada en el transcurso del trabajo.

En la sección de anexos, se encuentran los documentos que evidencian el resultado de las intervenciones realizadas en la unidad de práctica. Cada anexo corresponde a una solución específica.

## OBJETIVOS

### General

Desarrollar estrategias que proyecten mejoras en el desempeño de las funciones de las unidades: administrativa y operativa del Centro Universitario del Norte (CUNOR), a través de su incorporación de manera progresiva.

### Específicos

Elaborar un plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos del Centro Universitario del Norte (CUNOR) para que se promueva una eficiente administración.

Elaborar un plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), que contribuya al bienestar y al fortalecimiento óptimo del desarrollo personal y laboral.

Actualizar los manuales administrativos a través de la corrección de descripciones operacionales, procedimientos de funciones y diagramas de procesos; que permitan fundamentar acciones en los departamentos de: administración, zootecnia y coordinación académica del Centro Universitario del Norte (CUNOR).



## **CAPÍTULO 1**

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

Se describen datos generales del con el fin de documentar información para desarrollar un estudio preciso.

#### **1.1 Caracterización**

La (USAC), durante la administración del Rector, Dr. Roberto Valdeavellano Pinot, crea la política de descentralización, desconcentración, democratización y diversidad de la enseñanza superior que tuvo como base el Plan de Desarrollo Universitario en el período (1976 – 1980); y se aprueban los principios generales de los centros regionales universitarios.

“Con la visión de satisfacer la necesidad de educación universitaria en la región de Alta Verapaz se inician gestiones para la creación de Centros Regionales Universitarios en el año 1964, El Consejo Superior Universitario lo aprueba. Por lo que emprende funciones el (CUNOR), en enero de 1976, para crear una casa de estudios superiores, la que tuvo sus inicios en el Instituto Normal Mixto del Norte “Emilio Rosales Ponce”, para posteriormente trasladarse a la Finca Sachamach, la que fue concedida en usufructo por la corporación municipal.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Centro Universitario del Norte (CUNOR), <http://cunor.usac.edu.gt/> (22 de febrero del 2016).

El (CUNOR), se conforma de estructura jerárquica centralizada, integrada por distintas unidades. Estudio que se enfocó en el departamento administrativo y operativo, administrado por Dirección quien delega a Asistencia de dirección la coordinación, supervisión de las funciones administrativa de las siguientes áreas: Coordinación Académica, Tesorería, Reproducción de Materiales Consejo de Postgrados, Biblioteca, secretarías de carrera que conforman el departamento administrativo y el operativo: Vehículos, Guardianía, Mantenimiento y Servicio.

Una de las prioridades del Centro, es contar con el recurso humano adecuado, de forma que exista una buena relación entre trabajadores, de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos en común y se logre generar un ambiente propicio para el desarrollo individual.

### **1.1.1 Localización**

El Centro Universitario del Norte (CUNOR), se localiza en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, en la finca Sachamach; la vía principal de acceso la carretera nacional CA-14, kilómetro doscientos diez, como vía secundaria hacia el norte siendo una carretera de terracería que comunica con la finca Chichochoch, zona 5.

### **1.1.2 Recursos**

Se presenta el desglose de recursos materiales y humanos que se posee el Centro.

### a. Recursos materiales

Los recursos materiales que la institución dispone son:

- 1) **Bienes muebles:** Vehículos para uso administrativo, autobuses para fines estudiantiles, pupitres, cátedras, pizarras, equipos de cómputo, visual y de audio, material bibliográfico, equipo especializado para los laboratorios de tejidos, química, física, suelos, tecnología para el proceso de leche y sus derivados, equipo de campo topográfico y herramientas específicas que facilitan el trabajo de los estudiantes como machetes, piochas, entre otros.

Entre los recursos administrativos se encuentran: escritorios secretariales, sillas de madera y metálicas, mesas, fotocopiadoras, cámaras de seguridad, equipo de oficina y basureros. En los departamentos operativos tales como: guardianía, mantenimiento y servicios, cada área posee con elementos específicos que facilitan la realización de sus funciones como herramientas de limpieza y de labranza, entre otros.

- 2) **Bienes inmuebles:** Edificios utilizados para impartir clases J, H, F, D entre otros de tipo administrativo, salón de proyecciones, sala de debates, aula magna, biblioteca, laboratorio de computación, laboratorio general para el uso de las carreras experimentales,

área de cafetería y deportiva, granjas experimentales para el uso de carreras como Zootecnia y Agronomía, servicios sanitarios.

**b. Capital Humano**

**TABLA 1  
DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL HUMANO DEL CENTRO  
UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Consejo directivo	Administración/Docente	7
Secretaria de consejo directivo	Administración/Docente	1
Director	Dirección/Administración	1
Asistente de dirección	Dirección/Administración	1
Secretaria de dirección	Dirección/Administración	1
Coordinación de planificación	Dirección/Administración	1
Personal de mantenimiento y servicios	Administración	17
Guardianes	Administración	12
Pilotos	Administración	2
Bibliotecarios	Administración	2
Reproducción de materiales	Administración	2
Audiovisuales	Administración	2
Tesorero	Tesorería	1
Auxiliar de tesorería	Tesorería	3
Auxiliar de inventario de bienes	Tesorería	1
Auxiliar de almacén	Tesorería	1
Coordinador académico	Administración/Docente	1
Secretaria de coordinación académica	Administración/Docente	1
Auxiliares de control académico	Administración/Docente	2
Coordinadores de carrera	Administración/Docente	12
Secretarías de coordinación de carreras	Administración/Docente	10
Catedráticos titulares	Administración/Docente	40
Catedráticos interinos	Administración/Docente	210
Encargados de granjas	Administración/Docente	13
Auxiliarias de coordinación posgrado	Administración/Docente	1
<b>Total de Recursos Humano</b>		<b>345</b>

**Fuente:** Investigación de campo, año 2014-2015.

### **1.1.3 Situación tecnológica**

Entre los elementos tecnológicos se encuentran: herramientas y maquinaria especializadas que son utilizadas en las carreras de Zootecnia, Geología, Agronomía y Medicina.

Laboratorios de los que se pueden mencionar: laboratorio de biología, química, bioquímica, física, audiovisuales, computo, fitopatología utilizados por las carreras de Licenciatura en Agronomía, Ingeniería Ambiental, Geología y Medicina, hacen uso de los mismos. Estos disponen de equipo, instrumentos y cristalería para su funcionamiento.

Se posee equipo administrativo que incluye: Unidad central de procesamiento (CPU); escáner, impresoras, fotocopadoras, sistemas de alimentación ininterrumpido (Uninterruptible power supply - UPS); y servicio de internet en todos los ambientes, y sistemas informáticos de comunicación.

### **1.1.4 Situación económica**

Para su funcionamiento económico la institución, obtiene una asignación presupuestal por parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), de los ingresos ordinarios de los que le corresponde un porcentaje del cinco por ciento el presupuesto general de la nación.

De los ingresos del Centro Universitario del Norte (CUNOR), se asigna un noventa y siete por ciento a los gastos de

funcionamiento que corresponden a salarios y el restante se distribuye en gastos de inversión. Entre los cuales se encuentran:

Gastos de funcionamiento

Gastos de investigación

Dirección y servicio

### **1.1.5 Situación social ambiental**

Se realizan actividades en las que adquiere el compromiso de fomentar las buenas prácticas medioambientales y de sostenibilidad, a través de distintas iniciativas que contribuyen a la mejora del entorno social y natural.

Uno de los programas desarrollados lo constituye la clínica médica de bienestar estudiantil aperturada en el año (2015); también se implementó una campaña para la detección y prevención del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA).

Se tiene previsto la construcción de clínicas, para funcionamiento con atención médica, como contribución social por parte de estudiantes de la carrera de Medicina dirigida a la población en general.

Se refleja la responsabilidad social en la docencia, investigación y servicio que la institución brinda, preparando a los pobladores con educación superior y fomenta en los estudiantes ser socialmente responsables en todas las dimensiones, para avanzar hacia una sociedad de desarrollo sostenible.

Se realizó a través de un convenio con la Municipalidad de Cobán, la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS).

El personal operativo, realiza actividades con relación a la mitigación de la contaminación, la clasificación de basura y jardinería. Se ejecutan programas con el apoyo de la Carrera de Ingeniería Ambiental, que promueven la cultura ambiental en la sociedad estudiantil, el uso de drenajes con tratamientos primario de desechos a través de una fosa séptica y pozo de absorción.

#### **1.1.6 Situación político-legal**

La situación político-legal de la institución está regulada según lo establecido en el Artículo 82 de la Constitución Política de Guatemala, donde se establece su autonomía.

La Comisión de Planificación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, plasma en el documento denominado Plan de Desarrollo Universitario (1976-1980), las bases de una política de descentralización, desconcentración, democratización y diversificación de la enseñanza superior, documento en el cual se creó el Centro Universitario del Norte (CUNOR), de acuerdo a la regionalización propuesta en dicho plan, según consta en el Acta No. 28-75 de noviembre de (1975).

El Consejo Superior Universitario aprobó los principios generales de los Centro Regionales Universitarios, que contienen la decisión, política, funciones y organización de los mismos, los

que constituyen la política de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## **1.2 Descripción general de la institución**

Se describe la situación general de la institución a través de información recolectada por cuestionarios simples, dirigido a las autoridades y funcionarios, determinados la siguiente información.

### **1.2.1 Situación administrativa**

La situación administrativa del Centro, se desenvuelve a través del proceso administrativo ejecutado de acuerdo a la jerarquía de sus puestos y la autoridad que recae de forma jerárquica.

#### **a. Planeación**

Se utiliza los lineamientos (USAC 2022), a través del Plan Operativo Anual (POA); que describe las actividades que se realizarán en el transcurso del año.

Esta planeación permite alcanzar las metas y objetivos durante el año, de acuerdo al presupuesto que se le asigna a la institución, para el pago de sueldos y salarios de docentes, personal administrativo y operativo. Se recurre a la gestión, para las actividades que el presupuesto no proyecta.

Se basa en la misión, visión, políticas, reglamentos, objetivos, programas y presupuestos.

Se maneja una planificación interna por medio de un calendario semanal para llevar un orden con las actividades y bienes muebles e inmuebles de la institución el cual se realiza por la oficina de planificación.

## 1) **Visión**

“El Centro Universitario del Norte es la principal institución de educación superior, en el norte del país, vinculada y comprometida con el desarrollo integral en los campos socioculturales, científicos y humanísticos. Formando profesionales con principios éticos y excelencia académica, de enfoque multiétnico y cultura democrática”<sup>2</sup>

## 2) **Misión**

“Formación de profesionales con una alta excelencia académica, capaces de coadyuvar a la solución de la problemática nacional y regional. Potenciando las diversas carreras para que generen respuesta a las necesidades de la población, asociaciones de productores, comunidades urbanas y rurales, organismos estatales, empresas privadas, instituciones educativas, de salud y colegios profesionales, considerando como eje transversal la conservación del medio ambiente. A través del desarrollo de actividades en el plano de la Docencia, la Investigación y el Servicio.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Centro Universitario del Norte (CUNOR) *Universidad de San Carlos de Guatemala, Plan Operativo Anual. 2015. Página 1.*

<sup>3</sup> *Ibíd.*, 1

### 3) Objetivos

“Implantación de las nuevas cohortes de las carreras en el centro. Establecer el plan de gestión de recurso externo al centro. Apoyo a los procesos de evaluación de carrera. Gestión de la implantación de la carrera docente en todas las jornadas del centro. Brindar el apoyo a los proyectos tecnológicos y productivos de las carreras.”<sup>4</sup>

### 4) Estrategias

Están definidas por la Coordinación de Planificación, en el Plan Operativo Anual (POA), de manera general y de forma específica según el área y las necesidades de los distintos puestos.

“Se establecieron como ejes estratégicos de acción a las funciones básicas de la USAC: 1), Investigación, 2) Docencia y 3) Extensión, los cuales responden al marco filosófico y al marco académico de la Universidad, así como a sus políticas generales. Por aparte, se definieron como áreas estratégicas de intervención sobre los ejes a las siguientes: A) Académica, B) Liderazgo Institucional, y C) Sistema de Gobierno y Administración. Hacer más accesible la Universidad a la población del área de influencia.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid.,3

<sup>5</sup> Plan Estratégico USAC 2022, Consejo Superior Universitario (sesión celebrada el 26 de noviembre de 2003 punto cuarto, del acta no. 28-2003), 6.

**TABLA 2**  
**LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA (USAC)**

<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Análisis y enriquecimiento del Marco Filosófico de la (USAC).	Cada unidad académica deberá hacer suyo el Marco Filosófico de la (USAC) y tomarlo como referencia para desarrollar sus actividades y así elaborar su propio Marco Filosófico.
Enriquecimiento y vinculación con la Misión y la Visión y el Escenario Futurible de la (USAC).	Cada unidad académica deberá analizar y enriquecer la Misión, la Visión y el Escenario Futurible de la (USAC) y tomarlos como referencia para derivar su propia Misión, Visión y Escenario Futurible.
Análisis y enriquecimiento del Marco Académico de la (USAC)	Cada unidad académica deberá analizar y enriquecer el Marco Académico de la (USAC) y tomarlo como referencia para desarrollar su actividad.
Estudios de mercado para los programas académicos y productos universitarios	Cada unidad académica deberá emprender la realización de estudios de pertinencia de toda su oferta de productos universitario.

**Fuente:** Plan estratégico USAC 2022.

## 5) Políticas

Con relación a la aplicación de políticas la institución, se sujeta a las políticas generales de Centros Universitarios Regionales, descrita en el Reglamento General de los Centro Regionales Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), en el capítulo II artículos tres y seis y sus incisos.

Reforzado con políticas internas que permiten el mejor desempeño de función las que se integran el Plan Operativo Anual (POA); relacionadas directamente a sus líneas de acción.

“Según artículo 6 Punto DECIMO NOVENO, del Acta No. 43-93, de la sesión celebrada por el Consejo Superior Universitario, el 19 de noviembre de 1993, literalmente dice:

6.1. Hacer más accesible la Universidad a la Población del área de influencia de los mismos.

6.2. Extender las actividades universitarias para coadyuvar al desarrollo económico-social de los habitantes del país en general y de los departamentos comprendidos dentro de cada una de sus áreas de influencia.

6.3. Disminuir la tendencia migratoria a la Ciudad Capital, por razones de estudio.

6.4. Formar los recursos humanos que se necesitan en el área de influencia de los Centros Regionales Universitarios, adecuándolos a la vocación y características de la misma y del país.

6.5. Investigar las condiciones locales y regionales, así como la Prestación de servicios y acciones de difusión cultural que las regiones requieran.

6.6. Fomentar la incorporación efectiva y responsable de los estudiantes y de los miembros de la comunidad regional, a la actividad de los propios Centros.”<sup>6</sup>

## 6) Procedimientos

Los procedimientos son aplicados según el puesto esto; a razón de su falta de actualización y autorización en manuales: de procedimientos del área Administrativa, Coordinación Académica y Granja Pecuaria, entre otros que se requieren.

---

<sup>6</sup> Centro Universitario del Norte (CUNOR), <http://cunor.usac.edu.gt/> (22 de febrero del 2016).

A continuación se enlistan algunos de los procedimientos que se realizan en el Centro Universitario del Norte (CUNOR):

1. Solicitud de compra de materiales
2. Generación de orden de trabajo
3. Limpieza tanque de agua
4. Mantenimiento de equipo de cómputo
5. Programación de espacios
6. Control de asistencia de personal
7. Solicitud para permiso laboral
8. Solicitud y entrega de viáticos
9. Programación de vehículos
10. Informe mensual de uso de vehículos
11. Proceso de fotocopiado y/o duplicado
12. Ingreso de material bibliográfico general
13. Mantenimiento a materiales bibliográficos
14. Equipo extraviado por usuarios
15. Requisición a tesorería e ingreso de materiales
16. Procedimiento auxiliar
17. Mantenimiento de equipo de cómputo
18. Elaboración de circulares
19. Elaboración de memorandos
20. Elaboración de transcripciones

## **7) Reglas**

Existen reglas de aplicación interna, con relación directa a sus líneas de acción, las que no son de carácter general y no están reguladas por las

autoridades la institución. Entre algunas de las reglas sociales aplicadas se encuentran:

Horarios de ingreso y egreso.

La prohibición del ingreso de armas de fuego.

Prohibición de fumar en lugares cerrados.

## **8) Programas**

Con relación a administración y el área operativa se elaboran programas de planificación según las necesidades de los puestos y funciones, los que son desarrollados y expuestos según criterio de la oficina de asistente dirección y aprobados por dirección. Entre algunos de los programas que se utilizan se puede mencionar el sistema de información financiera.

## **9) Presupuestos**

Son requeridos para el desembolso de efectivo con relación a las necesidades o requerimientos propios de la institución. Estos son elaborados por la oficina de asistente de dirección, y autorizados por Dirección con el fin de solventar acciones de gestión, cooperación, participación, interacción, invención o mejoras estructurales, adquisición de suministros y materias primas.

## **b. Organización**

El Centro Universitario del Norte (CUNOR), es coordinado e integrado, a través de una dirección, de estructura jerárquica centralizada. La toma de decisiones para los diferentes departamentos depende de la aprobación del Consejo Directivo.

Consejo Directivo, es el órgano de decisión regional, que se integra por dos profesores titulares electos, un egresado del nivel de licenciatura, dos estudiantes electos por la asamblea de la organización estudiantil y el coordinador académico que asiste y apoya.

La Dirección del Centro, tiene como función planificar, gestionar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas y de docentes, con apoyo de la oficina de asistencia de dirección, Coordinación de planificación y su secretaría. La integra el Director que es electo dentro de profesores titulares del centro, estudiantes y egresados a través de un proceso electoral, que cumple los requerimientos del reglamento.

El área de dirección se integra así: Asistente de dirección y secretaría; estos puestos tienen a cargo la coordinación de capacitaciones, horarios, manejo de personal, asignación y supervisión de tareas, también el requerimiento de materiales, mantenimiento, carpintería, energía y asistir al director.

Otro puesto que integra la dirección es: Coordinación de planificación, realiza el plan operativo, el registro de calendarización de actividades y la planeación de la utilización de los bienes del Centro también gestionan ante instituciones privadas el apoyo.

La Tesorería se integra por el auxiliar de tesorería, auxiliar de almacén, auxiliar de inventario de bienes y servicios, quienes están encargados de administrar, coordinar actividades relacionadas al manejo y control de fondos presupuestarios; operaciones financieras de la institución, y los auxiliares ejecutan tareas y sirven de apoyo.

Coordinación Académica es la encargada de coordinar, planificar y organizar las actividades de investigación, docencia y servicio, está integrada por un coordinador académico, un encargado de control académico, una oficinista, tres auxiliares y once coordinadores de carrera.

Control Académico es la unidad encargada de resolver problemas estudiantiles, y de supervisar a los auxiliares, así como autorizar diversas gestiones que se efectúan. Los puestos de auxiliares ejecutan tareas de registro, control y archivo.

El departamento de Postgrados, es el responsable de la apertura de maestrías y atender a los interesados que deseen tener información acerca de estas. Es integrado por

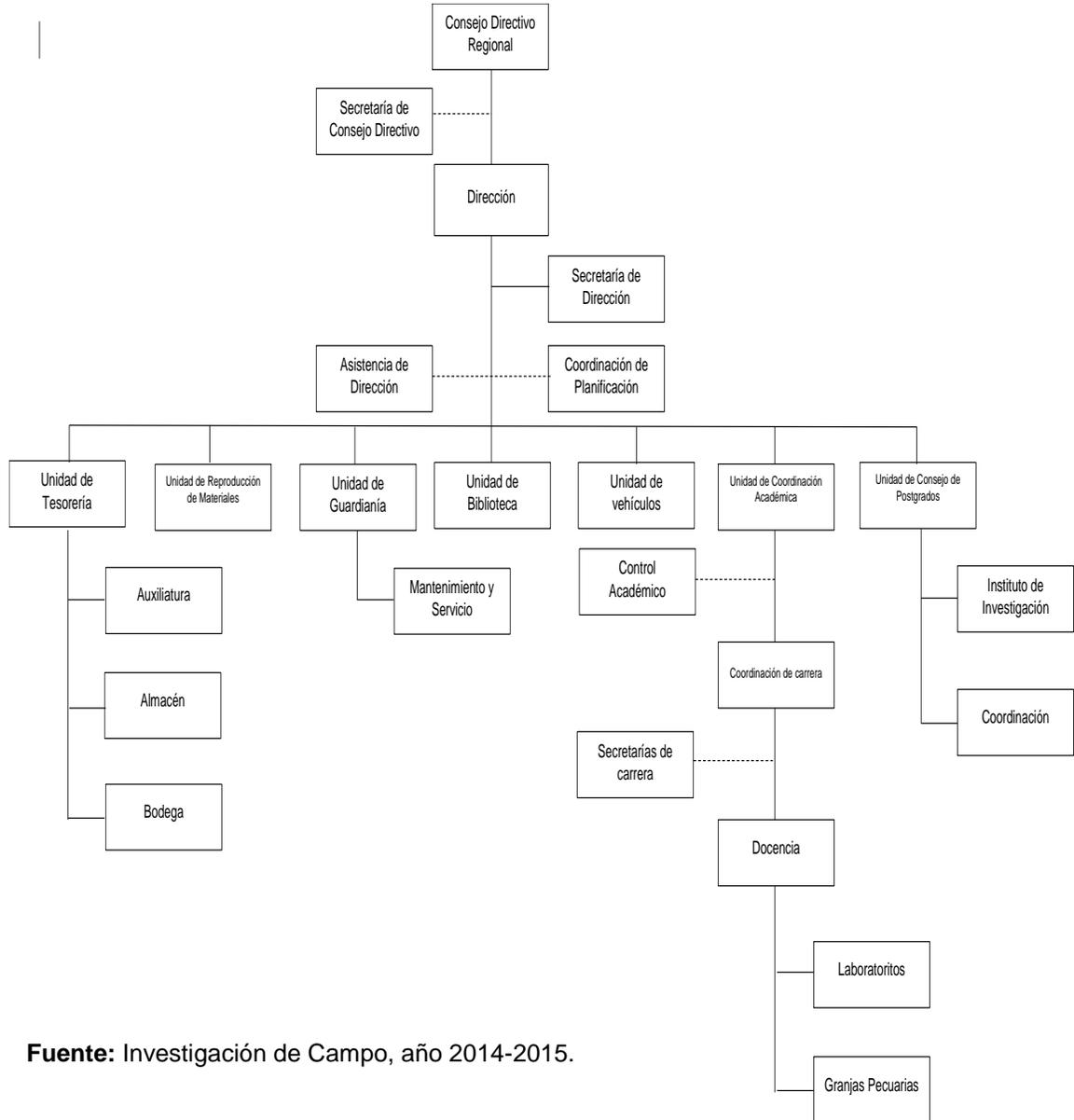
un coordinador general, un auxiliar y coordinadores de maestrías.

En reproducción de materiales se reproducen folletos y otros documentos de apoyo docente y está a cargo de un operador de equipo de reproducción de materiales.

En biblioteca, se ejecutan labores de atención, encargándose: Consultas bibliográficas de docentes y estudiantes a cargo dos auxiliares bibliotecarios.

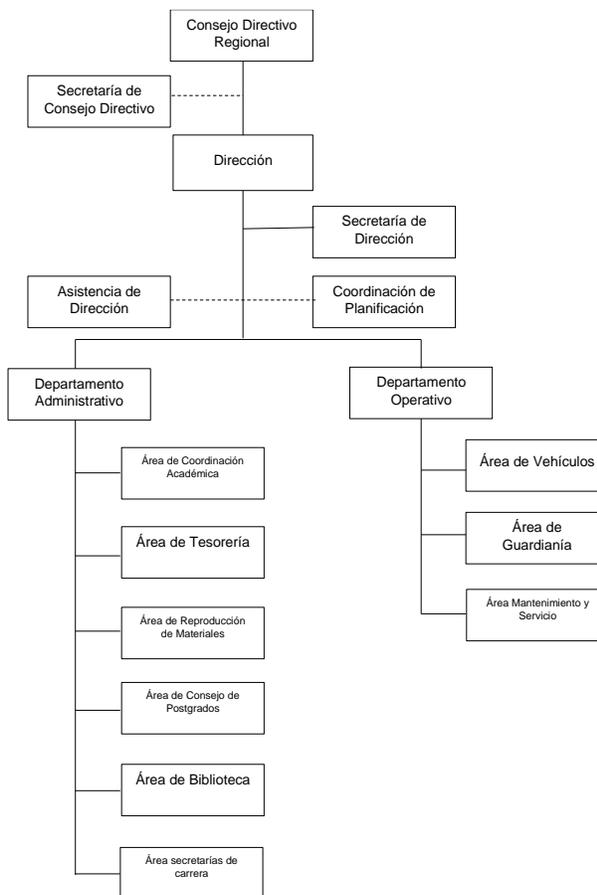
La secretaría de carrera, realiza trabajo de oficina y ejecuta otras labores auxiliares de apoyo en el proceso de trámites administrativos y académicos.

# IMAGEN 1 ORGANIGRAMA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR) 2014 - 2015



**Fuente:** Investigación de Campo, año 2014-2015.

## IMAGEN 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL ÁREA DIRECCIÓN 2014 – 2015



**Fuente:** Investigación de Campo, año 2014-2015.

### a. Integración del personal

El Recurso Humano de la institución, es dirigido por la División de Administración de Personal, ubicada en el Campus Central la cual “nace con la aprobación del Estatuto de la Carrera Universitaria, por parte del Consejo Superior Universitario el 01 de octubre de 1971, donde

según el Artículo 45, Capítulo III se crea como Departamento de Administración de Personal.

La División de Desarrollo Organizacional (DDO), de la (USAC), es el órgano encargado de la aplicación del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal, así como todas las disposiciones de la Junta Universitaria de Personal y otras sobre la administración de personal.

Debido que la División de Desarrollo Organizacional (DDO), de la (USAC), está ubicada en el campus central su margen de acción queda limitado, por lo que en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), desarrolla la integración de personal de forma interna por departamento, según su línea de mando a través de procesos propios, debido al desconocimiento de los procesos establecidos por la División de Desarrollo Organizacional (DDO), de la (USAC).

- 1) **Reclutamiento:** Se realiza el reclutamiento externo por referencias del personal interno. En el reclutamiento de profesores titulares se hace a través del Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, establecido por la (USAC), para contrataciones de profesores interinos, los coordinadores de carrera realizan el proceso en base a sus criterios.
- 2) **Selección de personal:** Es realizada por la Dirección en el caso del personal administrativo. La selección

de profesores titulares se hace a través del Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, establecido por la (USAC), la selección de profesores interinos se realiza a través de coordinación de la carrera en base a sus necesidades.

- 3) Contratación:** La contratación del personal administrativo la hace Dirección de la Unidad Académica, envía el contrato a la División de Desarrollo Organizacional (DDO), de la (USAC), el personal de tesorería, almacén, biblioteca y personal académico contratado por oposición, secretarías de carreras de (Zootecnia, Geología, Agronomía y Trabajo Social), son contratados por la División de Administración del Personal de la (USAC).

El personal de mantenimiento, servicios y guardianía contratados por parte de dirección sin intervención de la División de Desarrollo Organizacional (DDO), de la (USAC).

- 4) Inducción:** No se dispone de un manual de inducción la misma es realizada según criterio en sus líneas de acción.
- 5) Capacitación:** No existe un programa de capacitación establecido, estas se realizan con el beneficio de los estudiantes de las distintas carreras universitarias

que realizan práctica supervisada en la institución de forma eventual.

- 6) **Evaluación de desempeño:** Es regida por el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su personal. Existe el consejo de evaluación docente, conformada por dos catedráticos titulares nombrados por la comisión correspondiente esta comisión goza de evaluación docente aunque carece de investigación y extensión.
- 7) **Rotación de personal:** Se da en pocas proporciones ya que el personal es contratado por un periodo establecido.
- 8) **Desarrollo de carrera:** Se ve en los profesores titulares, ascendiendo de escalafón según las capacitaciones que obtengan, iniciando el nivel I culminando el nivel XII.
- 9) **Despido:** Se basa en el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su Personal, en el Título IX, Capítulo I al II. Por lo que ningún miembro de Centro Universitario del Norte (CUNOR), puede ser despedido si la División de Desarrollo Organizacional (DDO), de la (USAC), no lo somete a evaluación.

**b. Dirección**

La función administrativa la realiza el Director, de la casa de estudios, tiene la responsabilidad de dirigir y coordinar las acciones del personal en cada área, con el fin de realizar de forma eficaz las tareas asignadas.

- 1) **Motivación:** No se aplica una técnica motivacional establecida, sin embargo se efectúan distintas acciones en beneficio del clima y la cultura organizacional. Entre ellas se puede mencionar el reconocimiento de actividades sobresalientes y la celebración de cumpleaños.
- 2) **Liderazgo:** El tipo de liderazgo que se ejecuta es jerárquico, respetando los niveles que se establecen en el organigrama, en la solución de eventualidades. Existen contrariedades entre el personal en los diferentes departamentos por desacuerdos y rivalidades, donde interfiere la Dirección.
- 3) **Comunicación:** Los canales de comunicación que utiliza la institución a través de líneas jerárquicas, por lo cual todas las actividades administrativas y académicas se realizan de forma escrita o verbal, para consultar al nivel más alto de la estructura organizacional al momento de tomar decisiones.

### **c. Control**

Se realizan controles para supervisar que todas las tareas se realicen de forma eficaz, desde el nivel más alto de la estructura hasta el más bajo, tratando de garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas, reglas, políticas, procedimientos y metas de la institución.

Dentro de la institución existen controles preventivos, los cuales pretenden anticiparse y los correctivos que se realizan después de haberse cometido ya la acción, entre los preventivos se puede mencionar el préstamo de equipo, ya que se llena un formulario y por medio del código de inventario se le carga a la persona que lo prestó y entre los correctivos las sanciones a faltas leves, como incumplimiento de horario de trabajo.

Existen diferentes controles a través de: Hojas de asistencia, cargas de inventario de bienes, solicitud y entrega de equipo, solicitudes de permisos, memorándums, cartas personalizadas y hojas de solicitud de peticiones.

#### **1.2.2 Situación de servicio**

Con relación al servicio de la institución se ha venido cumpliendo con el rol de formar profesionales a través de la incorporación de nuevas carreras universitarias, relacionadas directamente en la vida productiva del país y la región.

### a. Servicios

Se brindan los servicios de educación superior, con variedad de opciones educativas:

**TABLA 3**  
**SERVICIOS ACADÉMICOS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

CARRERA	HORARIO	PLAN
Ingeniería en gestión Ambiental	Lunes a Viernes de 7:00 a 13:30	Diario
Ingeniería en Sistemas	Lunes a Viernes de 7:00 a 12:30	Diario
Ingeniería Civil	Lunes a Viernes de 7:00 a 12:30	Diario
Ingeniería Industrial	Lunes a Viernes de 7:00 a 12:30	Diario
Ingeniero Geólogo	Lunes a Viernes de 7:00 a 12:30	Diario
Ingeniero Agrónomo	Lunes a Viernes de 7:00 a 12:30	Diario
Doctorado en Medicina General	Lunes a Viernes de 7:00 a 17:00	Diario
Licenciatura en Zootecnia	Lunes a Viernes de 14:00 a 18:00	Diario
Licenciatura en Trabajo Social	Lunes a Viernes de 14:00 a 18:00	Diario
Licenciatura en Ciencias Jurídicas	Lunes a Viernes de 14:00 a 18:00	Diario
Licenciatura en Administración de Empresas	Lunes a Viernes de 17:00 a 21:00 Sábados de 7:00 a 18:00	Diario y fin de semana
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría	Lunes a Viernes de 17:00 a 21:00 Sábados de 7:00 a 18:00	Diario y fin de semana
Licenciatura en Psicología	Viernes de 17:00 a 21:00 Sábados de 7:00 a 18:00	Viernes y Sábado
Licenciatura en Profesorado de Enseñanza Media	Sábados de 7:00 a 18:00	Fin de Semana
<b>EDUCACIÓN POSTGRADOS</b>		
Maestría en Derecho Civil y Procesal Civil	Viernes de 17:00 a 21:00 Sábados de 8:00 a 16:00	Viernes y Sábado
Maestría en Notariado y Registral	Viernes de 17:00 a 21:00 Sábados de 8:00 a 16:00	Viernes y Sábado
Maestría en Desarrollo Rural	Viernes de 17:00 a 21:00 Sábados de 8:00 a 16:00	Viernes y Sábado
Maestría en Administración de Tierras para el desarrollo Sostenible	Viernes de 17:00 a 21:00 Sábados de 8:00 a 16:00	Viernes y Sábado
Maestría en Educación con Orientación en Medio Ambiente.	Martes y Jueves 17:00 a 21:00	Martes y Jueves

**Fuente:** Investigación de Campo, año 2014-2015.

**b. Cobertura**

El servicio que presta la institución, es dirigido a la población estudiantil cubriendo las áreas del Departamento de Alta Verapaz, principalmente la cabecera que es Cobán y sus municipios aledaños.

**c. Comunicación**

Se da conocer los servicios a través de los medios de comunicación como lo son, las redes sociales que ofrecen innumerables posibilidades para informar de forma sencilla y muy completa.

Desplegando los servicios que presta la institución, por medio de su página electrónica; así también se apoya de servicios comunitarios a través de noticieros locales por radio y televisión.

Con ayuda de la mercadotecnia de boca en boca los estudiantes dan a conocer su carrera universitaria. Por otra parte se realiza una actividad dentro de las instalaciones del Centro denominada feria de carreras (*INFOCUNOR*), a cargo de la oficina de orientación vocacional, donde se muestra la diversidad de carreras que existen, por medio de kioscos informativos que reparten volantes, trifoliales, videos, fotos, presentaciones y los estudiantes comparten sus experiencias.

### **1.3 Identificación de fortalezas y debilidades encontradas**

Se determinaron los elementos de intervención en los departamentos: Administrativo y Operativo, que permitieron evidenciar las distintas situaciones que vive la casa de estudios, enlazar los sucesos indirectos, que debilitan el funcionamiento de las actividades diarias de la institución.

El objetivo de este análisis fue identificar cada una de estas situaciones con el ánimo de ejecutar estrategias administrativas que permitan, fortalecer las funciones individuales por departamento, con la aplicación de programas que mejoran el funcionamiento de las mismas, áreas en las que se enfocó el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS).

**TABLA 4**  
**FODA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Sistemas de enseñanza de idiomas extranjeros CALUSAC.	Líderes con disposiciones futuristas y tecnológicas.
Estructura organización establecida.	La necesidad latente de un servicio de prestigio y calidad.
Plan de prestaciones sin distinción de partida presupuestaria.	La creación de medios y formas para la gestión y administración con valor agregado.
Capacidad de implantación de nuevos procesos.	
Contar con una planeación anual.	
Contar con un espacio físico con posibilidad de ampliación y rediseño.	
Proceso flexibles, con la fácil adaptación al cambio.	
Prestigio y trayectoria otorgado por sus egresados.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No se tiene establecido el manejo de personal.	Falta de sistemas de control de la información.
Desacuerdos en los procesos entre departamentos.	Distanciamiento con otros departamentos de la universidad.
Inconformidad en la entrega y recepción, de los vehículos.	Poco aprovechamiento de la tecnología.
La comunicación informal entre departamento.	Rápido avance de la tecnología.
Deficiencias administrativas en los departamentos.	Incremento de la delincuencia en el departamento.

**Fuente:** Investigación de Campo, año 2014-2015.

### 1.3.1 Descripción de las situaciones encontradas

Se respaldó el diagnóstico con herramientas e instrumentos como la observación, cuestionarios y entrevistas. Se obtuvo información que evidenció las debilidades que existen en la estructura de la institución, en áreas de: Administrativa y Operativa.

Las debilidades han surgido como consecuencia del distanciamiento físico de los puestos y la falta de supervisión directa.

**a. Inconformidad en la entrega y recepción, de los vehículos de la institución**

- 1. Condición:** Asistencia de dirección tiene a cargo el control y autorización, con relación al préstamo de 14 vehículos institucionales, para el uso exclusivo de actividades con fines académicos y administrativos; situación que genera inconformidad por parte de los usuarios al momento de su recepción debido a desperfectos mecánicos, falta de combustible, abolladuras y neumáticos desinflados. Lo que implica gastos innecesarios, viajes insatisfechos, deterioro por descuidos y de manera eventual producen un mayor desgaste.
  
- 2. Criterio:** Es necesario la aplicación de controles rígidos que permitan una administración responsable, que garantice un servicio en óptimas condiciones para las distintas actividades académicas, con el fin de solucionar el descontrol en la administración de los mismos.
  
- 3. Causas:** Entre ellas se puede mencionar: Desconocimiento del estado de los vehículos, gasto innecesario en la compra de repuestos adecuados, uso indebido de los vehículos por parte de los responsables, la forma adm-2CUNOR, se encuentra

desactualizada y no posee pertinencia al momento de su aplicación, no se previenen las eventualidades y se hace un mal uso del combustible.

4. **Efectos:** Lo que generan: Descuidos en el mantenimiento a los vehículos, servicios otorgados fuera de tiempo, descomposturas en momentos inoportunos, cambios de llantas fuera de tiempo, desconocimiento del motivo para utilizar los vehículos, uso personal de los mismos, desconocimiento de kilometraje, irresponsabilidades de quien los conduce, daños, mala utilización, ausencia, no lograr cubrir necesidades relevantes y pérdidas económicas.
  
5. **Recomendación:** Elaboración de un procedimiento e instrumentos actualizados, acorde a las necesidades del centro priorizando la información referente al kilometraje recorrido, rutas designadas, rendimiento y responsables de su uso, lo que permitiría supervisar y evaluar constantemente al momento entrega y recepción de los mismos, ya que se contarán con fechas y necesidades requeridas para la realización de mantenimiento, de forma que se pueda prevenir los desperfectos mecánicos a tiempo y lograr conservarlos por mucho más tiempo.

**b. Desacuerdos en los procesos entre departamentos**

1. **Condición:** En los departamentos administrativo y operativo; se vive una relación distanciada de rivalidad y debate entre empelados, con relación a las actividades laborales del talento humano; se observa débil identidad institucional y falta de compromiso con sus funciones lo que genera desánimo y dificulta la administración. Situación que restringe la iniciativa y la posibilidad de cambio en la institución.
2. **Criterio:** Se hace necesario implementar programas que integren al talento humano a través de eventos que les permitan desarrollar la convivencia y empatía con los compañeros de labores.
3. **Causas:** Se vive una inexistencia total de: Comunicación eficaz, motivación, importancia a lo que se les solicita, controles de actividades pendientes y de carácter urgente, existen confusión y desacuerdo sobre roles, retraso en la logística de actividades, existe ausencia total de: ideas para mejorar, asistencia a actividades recreativas, solucionar las actividades de su trabajo, autoeducación, confianza en sí mismo ni en el equipo y se desarrolla un ambiente negativo, manifestado por críticas y disputas.
4. **Efectos:** Se desarrolla un trabajo individualizado, falta de participación en las actividades de

emprendimiento, problemas administrativos a largo plazo, acumulamiento de trabajo, mal servicio a estudiantes y compañeros, personal improductivo, llegadas tarde, conflicto internos, personal no se encuentra en sus puestos de atención, mala imagen institucional e inconformidad por parte de la dirección.

5. **Recomendación:** Es pertinente una revisión y mejora en los sistema de trabajo, esto a través de una evaluación del proceso administrativo, que permita un fortalecimiento en la cultura organizacional, de forma que se logre establecer de manera clara, sencilla y objetiva: Visión, misión, valores, objetivos reglamentos y políticas de la institución.

De forma que la organización obtenga resultados centrándose en la acción de una mejor filosofía promoviendo equipos de trabajo, tomando como base una comunicación eficaz.

### c. **La comunicación informal entre departamento**

1. **Condición:** En el departamento administrativo, al intercambiar requerimientos de información, se observa una limitada comunicación formal, que conlleva a la falta de información clara y precisa de asuntos relacionados a las necesidades por área. A razón de que algunos colaboradores, no utilizan medios escritos para hacer solicitudes de requerimientos, relacionados con otras áreas.

Situación que surge por ausencia de formatos para la solicitud de lineamientos.

2. **Criterio:** Es indispensable la instauración de un programa de reuniones para dar a conocer información formal de temas de interés laboral, así también conocer inquietudes y otro tipo de necesidades que se requieren la participación de dirección para su mejoramiento.
3. **Causas:** Existe inexistencia total de: Retroalimentación al momento de recibir la información, solicitudes por escrito los informes, mecanismo formal de solicitud, utilización por parte de algunos miembros formatos para la solicitud, respeto por jerarquías y malas ideas preconcebidas.
4. **Efectos:** Rechazo de la información, incumplimiento de funciones, improductividad, utilizan criterios propios, personalizan la información, desobedecen órdenes, restan importancia a lo transmitido, no existen responsables y los mensajes no tienen el mismo significado para el emisor que para el destinatario.
5. **Recomendación:** Formalizar en base al diseño de un proceso los medios de comunicación formales que deben utilizarse ante cada necesidad, de forma que se agilice los informes por departamento, se determine un responsable de la tarea designada y se obtenga un mejor resultado de dichas solicitudes.

**d. No se tiene establecido el manejo de personal**

- 1. Condición:** En relación con el manejo y gestión del talento humano, se carece de una unidad de recursos humanos, para la atención inmediata de los departamentos, por lo que no se tiene autoridad jerárquica para ejercer el control y supervisión para el cumplimiento administrativo de las funciones; lo que provoca incumplimiento con relación a horarios, jornadas laborales y funciones en general del recurso humano.
- 2. Criterio:** Para contrarrestar la debilidad, de carecer de la unidad de recursos humanos es necesario la implantación paulatina de elementos de control y planificación que permita instaurar la unidad de recursos humanos sin necesidad de un desembolso inmediato con la intención de presupuestar en periodos próximos el desarrollo de cada fase.
- 3. Causas:** Inexistencia total de: diversidad de talentos, reclutamiento del personal idóneo para cada puesto, planificación de necesidades de recurso humano, procesos de selección establecidos, incorporación al empleado a la institución, presentación del personal de recién ingreso, formación en necesidades específicas al personal, actualización del personal, supervisan permisos, supervisión de ausencias, aplicación de controles disciplinario, registro de

permisos o faltas por empleado y carecen de una descripción de sus funciones.

4. **Efectos:** Malas contrataciones para la institución, desconocimiento de funciones específicas en los puestos, ocupaciones y responsabilidades mal asignadas, recargo de oficios en determinados puestos, falta de identidad del empleado en la institución, deficiencia en la realización de oficios, ausencias del personal en sus puestos, negación del servicio, aplazamiento de tareas solicitadas, limitación de tiempo para la realización de tareas de prioridad.
5. **Recomendación:** Elaborar una propuesta sobre la implantación de un departamento de recursos humanos, conjunto a establecer e incorporar; procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación; en base a las condiciones de la institución.

Estableciendo claramente los objetivos y el rol de cada puesto, con una definición objetiva del perfil del mismo, integrando políticas claras para reclutar y mantener al recurso humano, conforme.

#### e. **Desacuerdos en los procesos entre departamentos**

1. **Condición:** Los manuales administrativos que se requieren como instructivos en las áreas de: Administración, Granja de Zootecnia y Coordinación

Académica se encuentra desactualizados, sin autorización por Consejo Directivo y sin ser aplicados por encontrarse en proceso de corrección y actualización.

2. **Criterio:** Para la incorporación de los manuales a las áreas: Administración, Granja de Zootecnia y Coordinación Académica, se requiere otorgar la responsabilidad para que sea se cumpla con la actualización, envío y gestión de los mismos.
3. **Causas:** Según referencia DDO-153-2015, donde se solicita que existan manuales, su divulgación y capacitación al personal.
4. **Efectos:** Duplicidad de tareas, mal uso de tiempo y recursos, desaprovechamiento del recurso humano, mal funcionamiento de la logística, retrasos en los procesos, desorden y confusión, prácticas indebidas, mala imagen institucional, toma de decisiones inadecuadas, practicas equivocadas, tiempo perdido al intentar resolver, no se logra prevenir eventualidades, se comenten errores, ausencia de responsabilidad y pérdidas económicas.
5. **Recomendación:** Diseño de un sistema de revisión, actualización y divulgación de los manuales. Paralelamente de la actualización inmediata de todos y cada uno de los manuales, políticas y procedimientos.

### **1.3.2 Jerarquización de la intervención**

A través del proceso de diagnóstico se tuvo la oportunidad de observar, evaluar y analizar imparcialmente, cada uno de los factores que debilitan la estructura organizacional de la institución y con fines de mejoramiento se determinó a través del uso de la herramienta del árbol de problemas y con el apoyo de Dirección se determinaron que debilidades se deberán desarrollar para darles solución, de forma que exista un enriquecimiento en el proceso administrativo de la universidad.

Presentándolos de mayor importancia a menor, ya que estas requieren de mayor urgencia y tiempo para su solución:

- a.** No se tiene establecido el manejo de personal
- b.** Deficiencias administrativas en los departamentos
- c.** Desacuerdos en los procesos entre departamentos



## **CAPÍTULO 2**

### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

En el siguiente capítulo se describen las actividades que se realizaron en cada intervención.

#### **2.1 Plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos**

Para cumplir con las necesidades y condiciones financieras para el Centro Universitario del Norte (CUNOR), se presenta un plan estratégico que integra el Anexo I, se proyectó para su ejecución en tres fases en un término de tres años. Para ello fue necesario:

Analizar y evaluar la situación del departamento de Recursos Humanos del Centro, a través del método de observación, benchmarking, textos metodológicos, entrevistas y cuestionarios.

Se elaboraron generalidades del mismo a través de reuniones con las autoridades de la institución para lograr proyectar en las estrategias las necesidades y requerimientos de la misma.

Se describió misión y visión de la unidad de Recursos Humanos.

Se desarrolló e implemento estrategias de acción a corto plazo, correspondientes al primer año, orientadas a las mejores prácticas laborales que permitieron garantizar mayor productividad y una mejor toma de decisiones:

### **2.1.1 Primera estrategia plan operativo para la organización de la unidad de recursos humanos**

Se diseñó la estructura de la unidad administrativa de recursos humanos dando inicio a las políticas y procedimientos para tal efecto. La que se desarrolla en tres niveles donde Unidad de Recursos Humanos, se encuentra a nivel intermedio realizando funciones de asesor integral entre dirección y las diversas áreas que dependen de la funciones de la misma.

Se describió a través de fichas técnicas de puestos para el personal de la Unidad de Recursos Humanos, conformado por un equipo de dos personas: Un profesional de desarrollo, y el auxiliar. En cada puesto se establecen sus atribuciones con relación de dependencia, con responsabilidad directa en cuanto al equipo y congruentes a sus funciones.

Se establece su objetivo y ámbito general de aplicación, para darle un margen de acción según su base legal, procurando un óptimo desarrollo e incorporación a nivel administrativo y operativo, garantizando una atención directa, imparcial y oportuna.

Se desarrollan las funciones básicas de la unidad de recursos humanos entre ellas: Reclutamiento interno y externo,

proceso de selección, procesos de contratación, proceso de inducción, evaluación de desempeño, capacitaciones y políticas de control cada proceso cuenta con el diseño de formatos para la realización de necesidades propias de la unidad de recursos humanos. Para información más precisa se adjunta como Anexo I del plan estratégico de Recursos Humanos.

Procesos que se diseñaron de manera interna basando fundamentalmente en lo que establece el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), y su personal.

### **2.1.2 Segunda estrategia desarrollo de un inventario de recursos humanos para la incorporación de una base de datos**

En el proceso del inventario de recursos humanos de manera general se desarrollaron las actividades relacionadas a:

La descripción de generalidades técnicas para la aplicación del inventario de recursos humanos.

Diseño de herramienta para la recolección de información, con el apoyo directo de las autoridades del Centro, lo que fue autorizado por Dirección.

Se recolectó información en los departamentos de: Administrativo y Operativo, que consistió en recabar información a través de una herramienta estructurada, en base a preguntas con respuestas cerradas y abiertas.

La población está conformada por: secretarías de carrera, tesorería, coordinación académica, audiovisuales, post grado, servicios y mantenimiento; constituida por cincuenta (50) personas que integran el talento humano, de áreas específicas, con relación laboral, al recabar la información de cada miembro se visualizó su función y la importancia del proceso brindar información directa y precisa.

La información recolectada a medios electrónicos. En una base de datos que despliega la misma con facilidad.

### **2.1.3 Tercera estrategia presupuesto de la organización y creación de un departamento de recursos humanos**

Se establece generalidades con el departamento de tesorería del (CUNOR), con el fin de darle sentido al presupuesto, según las necesidades de la institución. El desarrollo del mismo para la implementación de una unidad de recursos humanos, pretendió satisfacer la necesidad de la incertidumbre brindando todas aquellas directrices para: implementar, organizar, funcionar y para dotar de personal que lo integre; con el fin de generar un panorama claro de actividades para llevar el proyecto a la realidad.

Se diseñó el objetivo que pretende alcanzar la elaboración del mismo.

A nivel de costos se elaboró una estructura de los mismos considerando cuatro elementos: gastos de implementación; gasto de infraestructura, mobiliario, equipo, servicios administrativos.

Otro rubro como gastos de operación; papelería y útiles, mantenimiento y reacondicionamiento de equipo, servicios, útiles y enseres. Seguidamente el apartado de gastos administrativos; salarios y finalmente los gastos de funcionamiento.

Se recolecta cotizaciones de temas puntuales que integran el mismo.

Se elaboró el presupuesto. Se planteó el monto requerido para cada fase de plan, el cual puede ser recaudado a través de diversas fuentes: aportes de la universidad, aportes de estudiantes (EPS) de carreras de administración y psicología e ingreso por gestión de Dirección.

## **2.2 Plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional**

El diseño del plan surge como respuesta a atender necesidades previamente evaluadas para ello fue necesario establecer:

Generalidades

Objetivos

Presentación

Periodicidad en la ejecución de los programas

Establecimiento de los beneficiarios

Por último las acciones a realizar.

De manera siguiente se despliegan diferentes programas que de manera paulatina van generando cambios a nivel individual que con fin de proyectar resultados positivos entorno a las necesidades de la institución,

con beneficio directo en la productividad y de esta manera se obtenga una mejora para la universidad (ver Anexo II).

### **2.2.1 Programa para la organización de talleres**

Se desarrolló la planificación del Taller de Relaciones Humanas con el fin de estructurar lineamientos para el desarrollo y diseño de elementos necesarios en la ejecución de la actividad como:

El establecer objetivos para el primer plan de taller.

Diseño del programa para el taller, integra el nombre de la misma logística para su realización.

Descripción de los temas a impartir.

Estructuración del presupuesto para el taller.

Ejecución de talleres, en estas actividades se despliegan la entrega de invitaciones a cada miembro de la institución.

El Taller de Relaciones Humanas, tuvo duración de 8 horas por sección durante 2 días. Con el objetivo de dar una atención personalizada se atendió por grupos de 19 participantes brindando el taller en jornada: matutina y vespertina. Se llevó a la práctica en el aula J-102 del edificio J.

### **2.2.2 Programa de convivencias institucionales**

Este componente tuvo como fin llevar a cabo actividades de integración, sociales y culturales como: celebración de época navideña y celebración por el día del cariño. Para ello fue necesario desarrollar un programa que integra las bases para la

organización e integración de las convivencias institucionales en instalaciones de la institución el cual integran:

Objetivos

Diseño de los programas

Presupuestos

La primera convivencia se dio con el nombre de: Convivio Navideño, se realizó el día 26 de Noviembre con duración de 3 horas en el Aula Magna del Centro. El desarrollo de esta actividad tuvo lugar en proporción con la elaboración de: cotizaciones para la elección del menú, programa para el evento, canastas navideñas, coordinación y apoyo en la organización del ambiente y al momento de su realización se apoyó con el desarrollo del sorteo en beneficio de todos los participantes, se veló por la comodidad y atención de los invitados.

La segunda convivencia se desarrolló con el nombre de: Convivencia Día del Cariño la cual fue realizada el día 13 de febrero con duración de 3 horas en el Edificio J, aula J-102 de la institución. Se realizó un rally de dinámicas conjunto al desarrollo de temas implícitos relacionados con la comunicación, trabajo en equipo e identidad institucional, cerrando la actividad con grandes éxitos para todos.

### **2.2.3 Programa de reconocimiento y logros**

Se diseñó un programa que constituye bases para el reconocimiento de los miembros que integran a la institución, en función de la identidad institucional, programa que permite evaluar el nivel de pertenencia y desempeño del personal a través de un instrumento que a su vez será la herramienta que aprueba a quién pertenecen los reconocimientos y a través de esta práctica se logre de forma implícita un cambio progresivo de actitudes de manera individual. Conformado de la siguiente manera.

Objetivos

Reconocimientos

Lineamientos del programa

Políticas de desarrollo del programa

Reconocimiento al mejor colaborador por área

Reconociendo al mejor equipo institucional

### **2.2.4 Programa de identidad institucional**

Se estableció un programa que incorpora el diseño de mantas vinílica y recuadros que pretende mostrar: la misión, visión, valores para que en un futuro se den a conocer en los distintos departamentos de la institución. El que está constituido por:

- Objetivos, perfila herramientas de identidad para propiciar un valor agregado a la institución.

- Diseño del programa, que integra las mantas vinílicas o recuadros, por lo que se evaluó la disposición del lugar idóneo para la colocación de los mismos, siendo necesario la medición y elaboración del presupuesto de inversión.

## **2.3 Actualización de manuales administrativos**

El desarrollo de la actualización de manuales institucionales, consistió en la construcción de correcciones y reajustes de los manuales de:

### **2.3.1 Manual de procesos administrativos.**

Recolección de información de los procesos administrativos  
Corrección de descripciones operacionales  
Ampliación de descripciones operacionales  
Omisión de descripciones operacionales  
Corrección de descripciones de procesos  
Ampliación de descripciones de procesos  
Omisión de descripciones de procesos  
Elaboración de diagramas de flujo  
Impresión del documento  
Entrega del documento

### **2.3.2 Manual de normas y procedimientos granja pecuaria de zootecnia.**

Recolección de información de granja pecuaria de zootecnia  
Corrección de descripciones operacionales

Ampliación de descripciones operacionales  
Omisión de descripciones operacionales  
Corrección de descripciones de procesos  
Ampliación de descripciones de procesos  
Omisión de descripciones de procesos  
Elaboración de diagramas de flujo  
Impresión del documento  
Entrega del documento

### **2.3.3 Manual de procedimientos del área de coordinación académica**

Recolección de información de Coordinación académica  
Corrección de descripciones operacionales  
Ampliación de descripciones operacionales  
Omisión de descripciones operacionales  
Corrección de descripciones de procesos  
Ampliación de descripciones de procesos  
Omisión de descripciones de procesos  
Elaboración de diagramas de flujo  
Impresión del documento  
Entrega del documento

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Se describe el análisis conforme a los objetivos trazados, en cada una de las intervenciones y se proyectan resultados a través de las herramientas de evaluación que consistió en cuestionario y entrevistas, obtenidas durante la realización de las actividades con relación al talento humano que participó en el desarrollo de las intervenciones de la práctica del (EPS); en los distintos escenarios.

#### **3.1 Resultados obtenidos de plan estratégico para la creación de unidad de recursos humanos**

Para la creación y organización de la unidad de recursos humanos en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), se tomó como base, establecer los medios por los cuales la Dirección espera lograr metas deseadas. Esto conlleva a la planeación, que es el proceso de toma de decisiones que centró su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos inmediatos.

El análisis y evaluación de la situación actual del departamento de Recursos Humanos del Centro Universitario del Norte (CUNOR), permitió establecer la responsabilidad como entrada para el plan estratégico, tomando como punto de partida, el objetivo del mismo, como se puede apreciar en el anexo I.

Las generalidades del plan estratégico se basan en la visión: que se enfocó directamente en establecer una administración imparcial con directrices y procesos, que promueven un desarrollo integral. El plan estratégico, visualiza al (CUNOR), a través de su visión como: la unidad académica caracterizada por la formación integral, del talento humano comprometido con los principios y fundamentos del Centro Universitario, con el fin exclusivo de brindar servicios de calidad en beneficio de la gestión universitaria.

Se proyecta las estrategias del plan de la Unidad de Recursos Humanos, sección que desarrolla aquellas actividades con mayor viabilidad en el tiempo actual, para su organización, con el fin de propiciar desarrollo de la unidad de recursos humanos.

### **3.1.1 Primera estrategia plan operativo para la organización de la unidad de recursos humanos**

Integra extractos a los manuales que estable la División de Administración de Personal, los que presentan los distintos procesos de selección, reclutamiento y control para la Universidad de San Carlos de Guatemala y sus Centros Universitarios Departamentales.

En el diseño de la estructura se planteó que la unidad administrativa de recursos humanos se establece con responsabilidad de línea, el nivel jerárquico, cadena de mando y tramo de control, tal como se presenta en el Organigrama 1 del Anexo I.

La unidad de recursos humanos dependerá directamente de Dirección, quien es responsable de asesorar a cada coordinador y encargado de los diferentes departamentos del (CUNOR); en lo relacionado a procedimientos y políticas que son puestos en práctica constantemente.

Se desarrolló la relación detallada de las características distintivas de puestos, para el departamento de Recursos Humanos.

Se estableció objetivos para su funcionamiento, estandarizando la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades en la institución

Las funciones están diseñadas en base a las necesidades del Centro Universitario del Norte (CUNOR), con el propósito de establecer elementos de control que permitan funcionar a la unidad de recursos humanos. Se desarrollaron de manera concentrada los procesos de selección, reclutamiento, inducción, control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias y a su vez el desarrollo de programas de capacitación que vayan en función de la mejora continua, así como de crecimiento personal.

### **3.1.2 Segunda estrategia desarrollo de un inventario de recursos humanos para la incorporación de una base de datos**

Estrategia que brinda un panorama general y base sólida para la toma de decisiones, que permite un mayor acercamiento y estructuración ágil. Iniciando con las generalidades técnicas para la aplicación de un inventario de recursos humanos en el anexo I, donde se enmarca la necesidad del mismo.

Se diseñó un instrumento estructurado en base a preguntas para respuestas cerradas y abiertas. La técnica de recolección de datos, para el llenado del inventario de recursos humanos consiste en la aplicación de un instrumento contenido de seis partes. Se desarrolló una investigación de campo de carácter descriptivo, la población está conformada por: secretarías de carrera, tesorería, coordinación académica, audiovisuales, post grado, servicios y mantenimiento conformada por cincuenta (50), personas que integran el talento humano de estas áreas específicas del Centro.

Se recolectaron datos importantes para la toma de decisiones Dirección, se desarrolló durante el mes de febrero del (2015), y se construyó el inventario de recursos humanos de forma paralela. La cual fue obtenida por una estudiante de (EPS), a través de datos proporcionados por cada uno de los miembros que conforma la institución, esto durante el transcurso de su jornada y área laboral.

Se puede apreciar un ejemplo de la base de datos y de la información que proporciona según sea la necesidad de la misma. La cual puede mostrar datos relacionados con: nivel académico, capacitaciones obtenidas, antigüedad, datos personales, fuentes

adicionales de ingresos, atribuciones específicas de su puesto y así también otras actividades en las que le gustaría desarrollarse entre otros datos que integra.

La información recolectada puede apreciarse en una base de datos en el programa Excel lo que permitirá el aprovechamiento de dos elementos claves: la información oportuna, veraz, y la eficiencia de la toma de decisiones del talento humano. El flujo de información se puede consultar relacionado al proceso de toma de decisiones.

### **3.1.3 Tercera estrategia presupuesto de la organización y creación de un departamento de recursos humanos**

Se presentan los resultados previstos y las necesidades presupuestarias para la creación y organización de la unidad de recursos humanos en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), en el contexto más amplio.

El presupuesto desarrolla los elementos que se requieren; ajustadas a las necesidades del Centro, al determinar los resultados que hay que conseguir se procuró garantizar que los objetivos estratégicos no se logren separadamente unos de otros.

Para la consecución de plan estratégico de la creación de la unidad de recursos humanos es necesario considerar, un presupuesto que permita solventar la inversión, construcción o reacondicionamiento de las instalaciones, contratación del personal, y gastos de funcionamiento para dicha unidad, para el

efecto, por lo que se desarrolló el detalle de los costos que implican.

Adicionalmente se presentó dos escenarios para que la institución tome las decisiones adecuadas de acuerdo a la situación financiera actual y futura, considerando los aportes que realizara la unidad de recursos humanos al Centro, tales como productividad, eficiencia, mejora en el servicio al cliente y cultura organizacional.

En el escenario 1, se contempló la implementación del departamento de Recursos Humanos del espacio físico en donde se ubicaran el talento humano de la unidad, contratación del personal que llevará a cabo las funciones previstas. Para el mismo escenario se propone financiar la creación de la unidad, con los recursos que gestionará dirección.

En el escenario 2, se contempló la posibilidad de considerar que la unidad de Recursos Humanos funcione bajo la dirección de Asistente de dirección, quien absorba en sus funciones y responsabilidades directas las del Profesional de Recursos Humanos sumadas a las que actualmente ejecuta, dirigiendo a Auxiliar de Desarrollo de Recursos Humanos al ser contemplado su salario en otro perfil.

El puesto de Asistente Control de Unidad de Recursos Humanos, puede ser cubiertos con estudiantes epesistas de las carreras de Administración de Empresas y Licenciatura en Psicología con Orientación Vocacional. Para lo cual solo se contempla la capacitación del Profesional de Recursos Humanos.

El presupuesto elaborado se puede apreciar en el anexo I, en los escenarios mostrados en las tablas 1 y tabla 2 del mismo.

### **3.2 Resultados obtenidos de plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional**

Con el fin principal de crear un mecanismo de mejoramiento continuo de la cultura organizacional en el (CUNOR), se desarrolló el plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional, que a través de la aplicación de diversas estrategias orientadas a minimizar deficiencias administrativas. El cual incluye procesos y actividades orientadas a crear, mantener y mejorar las condiciones de vida laboral que favorezcan al desarrollo integral del talento humano, de forma que se logre incrementar los niveles de satisfacción.

Debido a la ausencia de un departamento de recursos humanos la Oficina de Asistente de dirección figura como principal, organizador de los programas relacionados a cultura organizacional, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. Esto originó la creación de un comité que apoye y organice conjuntamente con las autoridades a cargo, las actividades de los diferentes eventos. Anualmente se realizará el seguimiento y evaluará el plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional.

Se detallaron políticas que restringen y promuevan el desarrollo de los distintos programas los cuales tiene vigencia a partir de 01 de noviembre del (2014), con funcionabilidad para la realización de los distintos programas durante el año del (2015), y con finalidad el 31 de diciembre del (2015); con él propiciar un cambio el nivel de vida laboral y desempeño del talento humano, se elabora los siguientes programas:

### 3.2.1 Programa para la organización de talleres

La elaboración de una planificación sobre la ejecución de un programa para organizar talleres tiene como fin mantener actualizadas técnicas que incentiven, la productividad del talento humano, de manera adecuada y de forma que se logre implementar, en base a los conocimientos e instrumentos; transmitidos durante el proceso del taller, de manera dinámica establecida como guía impersonal en la toma de decisiones individual, en cada área de trabajo.

Para ello fue preciso realizar actividades previamente con relación a: determinar el nombre, temas a tratar, elaboración de diapositivas, invitaciones, diplomas, gafetes, presupuesto y por ultimo hacerles llegar la invitación.

Su objetivo fue: dar a conocer de manera dinámica y participativa temas relacionados al: trabajo en equipo y ética profesional; para el talento humano del área de guardianía y mantenimiento a través del Taller de Relaciones Humanas, para lograr la efectividad operativa en el (CUNOR).

El evento se denominó: Taller de Relaciones Humanas, tuvo como duración de 8 horas por sección durante 2 días. Con el objetivo de dar una atención personalizada se atendieron por grupos de 19 participantes brindando el mismo en jornada: matutina y vespertina, se llevó a la práctica en el aula J-102 del edificio j, y en canchas de futbol del Centro, los temas tuvieron relación a la motivación y asociación del talento humano.

### **3.2.2 Programa de convivencias institucionales**

Este componente tuvo como fin llevar a cabo actividades de integración, sociales y culturales entre las que se ejecutaron: convivencia celebración de época navideña y convivencias por el día del cariño. Con el fin de cumplir el objetivo de: vincular al talento humano creando el ambiente propicio para generar un acercamiento entre compañeros que conlleve al intercambio de experiencia.

La primera convivencia se realizó con el nombre de: convivio navideño, ejecutada el día 26 de Noviembre del (2015), con duración de 3 horas en el Aula Magna del Centro. Fue necesaria la construcción de actividades previas como: la organización y planificación del evento considerando la comida, entretenimiento y elaboración de canastas navideñas.

La segunda convivencia se nombró como: Convivencia del Día del Cariño la cual fue realizara el día 13 de febrero del (2015), con duración de 3 horas, en Edificio J, aula j-102 del Centro. Para su realización se consideró: un programa, invitaciones y un presupuesto.

### **3.2.3 Programa de reconocimiento y logros**

El programa de reconocimiento y logros, es una actividad que se establece las bases para el desarrollo de incentivos a los miembros de la institución a través de reconocer sus actividades laborales para la misma. Lo que pretende genera un valor

agregado en cada uno de ellos con fin de mejorar el ambiente laboral que influye indirectamente en la productividad.

En relación a su objetivo el programa logra obtener resultados positivos ya que se diseña la herramienta en base a las necesidades de la institución haciendo entrega de la misma asistencia de dirección para el uso y aplicación.

### **3.1.1. Programa de identidad institucional**

El Centro, ha venido trabajando en la socialización de su direccionamiento estratégico, pese a esto debe hacer actividades que le permita que sus colaboradores lo conozcan, sino que además lo interioricen, lo reflejen y expresen en sus acciones diarias.

Es aquí donde el programa de identidad toma importancia para las autoridades, ya que a fin de satisfacer esta necesidad se desarrolló, a través de la realización de un programa que diseña mantas, recuadros y evalúa el acondicionamiento para su colocación en áreas estratégica para el Centro de las mismas, satisfaciendo las necesidades de la institución.

### **3.3 Resultados obtenidos de la actualización de manuales**

A través de la forma DDO-153-2015, se requiere de la corrección y actualización de los manuales por parte de la División de Desarrollo Organización (DDO); de la (USAC); fue precisa la corrección y actualización de los mismos. Para la actualización de manuales se

realizaron las correcciones en todos y cada uno de los procedimientos indicados los cuales fueron revisados y avalados por asistencia de dirección.

Se realizaron las correcciones a través de las normas y procedimientos para la elaboración de manuales proporcionados por las autoridades de la institución, para finalmente entregar los siguientes manuales actualizados y corregidos:

Manual de procesos administrativos

Manual de normas y procedimientos granja pecuaria de zootecnia

Manual de procedimientos del área de coordinación académica.

La entrega de los manuales fue a conformidad de asistencia de dirección y bajo los requerimientos que establecieron, en base a ello y al objetivo trazado se logra determinar la culminación y cumplimiento exitoso de la actualización y corrección de manuales correspondientes a las unidades de: administración, zootecnia y coordinación academia, las actualizaciones se integran en el III anexo del informe. Finalmente queda en manos de las autorizadas nombrar un responsable que dé seguimiento al proceso de aprobación para evitar sanciones por la falta de los mismos.



## CONCLUSIONES

Como estrategias de mejora para el desempeño, se desarrolló y ejecutó: un Plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos, el plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional y la actualización de manuales, que permitieron fortalecer a la instrucción y a quienes la conforman a través de herramientas como: el inventario de recursos humanos, programa para la organización de talleres y programa de convivencias institucionales realizadas.

Se elaboró un plan estratégico para la creación y organización de la unidad administrativa de recursos humanos, para el Centro Universitario del Norte (CUNOR), el que promueve una eficiente administración al tener establecidas las bases como medios por los cuales la Dirección espera lograr metas deseadas, centrando su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos inmediatos.

Se elaboró un plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), el que contribuyó al bienestar y al fortalecimiento óptimo del desarrollo personal y laboral, que a través de la aplicación de diversos instrumentos entre ellos el: programa para la organización de talleres, programa de convivencias institucionales programa de reconocimientos y logros, programa de identidad institucional.

Se actualizaron los manuales administrativos de funciones y procedimientos, de las unidades de: Administración, Zootecnia y Coordinación Academia, con esto se contribuye a las distintas áreas con elementos necesarios para fundamentar su accionar en determinadas situaciones.

## RECOMENDACIONES

Para garantizar el seguimiento de las propuestas de solución en favor del Centro Universitario del Norte (CUNOR), es preciso tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

Se hace necesario que a través de las gestiones que realiza Dirección, se logre implementa un programa de evaluación y diagnóstico para fortalecer y ampliar las estrategias desarrolladas en el ejercicio profesional supervisado (EPS), que permitan un avance de los procesos administrativos con el fin de lograr el seguimiento adecuado.

A través de Dirección es necesario que considere, implementar el plan operativo que integro: sistemas y subsistemas de recursos humanos para el personal administrativo, operativo y docente, además del análisis y clasificación de puestos, pago de salarios e incentivos que mejoraría la identidad y lealtad del talento humano. Para ello, se sugiere contemplar el presupuesto para la apertura y puesta en marcha de la Unidad de Recursos Humanos, y dar seguimiento al plan estratégico con las estrategias propuestas para los próximos años.

Es indispensable que a través de Consejo Directivo y Dirección se contemple dentro de la planificación anual del Centro Universitario del Norte (CUNOR), los recursos financieros necesarios para implementar proyectos, programas y capacitaciones que fortalezcan la gestión del

recursos humanos, para dar seguimiento al plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional.

A través de asistencia de dirección y con la autorización de Dirección; se debe incorporar lineamientos que integren formas, programas y responsables por departamento; para que apoyen en la notificación y estructuración de procesos al momento de efectuarse un cambio en el mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Martín. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama, 1996.
- Benavides, Javier. *Administración*. México: McGraw-Hill, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración: Teoría, procesos y práctica*. México: McGraw-Hill, 2000.
- , *Planeación Estrategia fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill, 2001.
- , *Gestión de talento humano*. México: McGraw-Hill, 2009.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. México: Prentice Hall, 1991.
- Fernández, Carlos. *La Comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill, 2001.
- , *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, 2002.
- Fernández, Evaristo. *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. México: McGraw-Hill, 2001.
- Grialdi V. John. Et. Al. *La seguridad industrial: Su administración*. México: Alfa y Omega, 1996.
- Hellriegel, Slocum. *Administración: Un enfoque basado en competencias*, México: Cengage Learning, 2010.
- Koontz, Harold. Et. Al. *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2012.
- Kubr, Milan. *La consultoría de empresas*. México: Editorial Limusa, 2007.
- Langevin, Lise. *La comunicación: Un arte que se aprende*. México: McGraw-Hill, 2000.

Massoni, Sandra. *Estrategias los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Argentina: Homo Sapiens, 2007.

Pfeffer, Jeffrey . Et. Al. *La brecha entre el saber y el hacer*. Buenos Aires; Argentina: Editorial Granica, 2005.

Robbins, Stephen P. Et. Al. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 2009.

Rosenberg, Raquel. *Administración de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1999.

Schvarstein, Leonardo. *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires; Argentina: Editorial Paidós, 2000.



V.ºB.º  
*[Handwritten signature]*

---

Adán García Véliz  
Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa  
Bibliotecario

## **ANEXOS**



# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)



## **CUNOR**

Centro Universitario del Norte

Universidad de San Carlos de Guatemala

**ANEXO I**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL  
NORTE (CUNOR)**



**REALIZADO EN CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, COBÁN,  
ALTA VERAPAZ.**

**VILMA MAGALY CARBONELL SUEVERN**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015**



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)</b>	
1.1. Objetivo	4
1.2. Metas	4
1.3. Misión de la unidad de recursos humanos	5
1.4. Visión de la unidad de recursos humanos	5
1.5. Definición de estrategias	5
1.5.1. Primera estrategia Plan operativo para la organización de la unidad de Recursos Humanos del Centro Universitario del Norte (CUNOR)	6
1.5.2 Segunda estrategia inventario de Recursos Humanos para la incorporación de una base de datos	9
1.5.3 Tercera estrategia generalidades del presupuesto de Recursos Humanos en el centro universitario del norte (CUNOR)	15
<b>CONCLUSIÓN</b>	19
<b>RECOMENDACIONES</b>	21



# CUNOR

Centro Universitario del Norte

Universidad de San Carlos de Guatemala

## INTRODUCCIÓN

El siguiente componente muestra el plan estratégico desarrollado para un periodo de tres años y muestra la creación y organización de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos del Centro Universitario del Norte (CUNOR) basados en el resultado del diagnóstico previamente realizado, situación que afecta el mantenimiento y control del talento humano; impactando directamente en el desempeño y en el ambiente laboral que debe prevalecer dentro la universidad.

Se plantea la fundamentación de la unidad que incluye misión, visión, objetivos, diseño organizacional de la unidad administrativa, de igual manera se desarrolla como anexo a este plan la creación de los procesos necesarios para llevar a cabo la eficiente administración del recurso humano, entre las estrategias de acción a corto plazo.

Se contempla para el desarrollo e implantación de términos de acción, orientados a las mejores prácticas laborales que permitan garantizar mayor productividad y toma de decisiones, permitirá respaldar y dirigir cada una de las actividades que deben ejecutarse para el establecimiento de la unidad de recursos humanos en el Centro Universitario del Norte (CUNOR).

Reuniendo aquellas conclusiones que se permitieron obtenerse en el desarrollo de esta actividad y proponiendo algunas recomendaciones para el éxito y aplicación de este plan estratégico.



# CUNOR

Centro Universitario del Norte

Universidad de San Carlos de Guatemala

## **CAPÍTULO 1**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

El recurso humano; sea este trabajadores del estado o de la identidad privada, representa un factor de prioridad; dentro de toda institución, de él depende todo el proceso de planificación y cumplimiento de los planes particulares y por ende constituye la imagen de la organización.

En lo que respecta a la institución se podría decir en forma general que los inconvenientes principales de la gestión de recursos humanos se resumen en: deficiencias administrativas del recurso humano, situación que afecta el funcionamiento de la institución impactando directamente en los resultados y en el ambiente laboral que se desenvuelve dentro de la institución. La unidad de recursos humanos deberá conocer perfectamente la información general de la institución y comunicar la que sea necesaria a todo el personal. Por lo que tendrá bajo su responsabilidad:

- Establecer mecanismos que permitan medir aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.
- Digitalizar el proceso de registro y control de recursos humanos, con el fin de modernizar y agilizar el proceso de información para una adecuada toma de decisiones de la institución.
- Atender y efectuar los trámites correspondientes de las acciones de recursos humanos en la atención de solicitudes y expedición de certificaciones de cartas de trabajo, licencias por gravidez, estudios, enfermedad, riesgos profesionales, vacaciones, retribuciones, traslados, ascensos, ausencias justificadas, evaluaciones, capacitaciones, bonificaciones, incentivos, retiros de la administración pública, reintegros, tiempo compensatorio, permisos, separación del cargo y otros.
- Revisar y controlar la asistencia diaria, permisos especiales, tiempo compensatorio.
- Hacer efectivas las órdenes de descuentos por concepto de inasistencia, suspensiones y otros compromisos del personal y el Centro Universitario del Norte (CUNOR).
- Mantener actualizado los datos del personal y de los procedimientos del sistema de administración de Recursos Humanos.

- Elaborar graficas estadísticas de los datos del recurso humano en base a los controles establecidos; para efectuar el análisis comparativo de esas variables que contribuyan a la toma de decisiones.
- Orientar las responsabilidades del personal de acuerdo con el cargo que desempeña, obteniendo con ello resultados positivos en cuanto a la calidad de servicio que se brinda a los estudiantes, docentes y personal en general.
- Implementar prácticas técnicas, administrativas, normas y procedimientos de forma uniforme, las cuales deberán ser socializadas en la etapa de inducción del personal de nuevo ingreso, debiendo realizar una re-inducción de forma anual a todo el personal para mantener activa la información.
- Conservar las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo logrando con ello un clima organizacional que permita realizar las tareas diarias en un ambiente favorable.
- Incorporar evaluaciones del desempeño según lo requiera el puesto.

### **3.2. Objetivo**

Integrar estructuras de diseño y control de la unidad de recursos humanos que promuevan una eficiente administración al talento humano, del Centro Universitario del Norte (CUNOR).

### **3.3. Metas**

Establecer la plataforma administrativa adecuada para que el Centro Universitario del Norte (CUNOR), en el mediano plazo de forma que se obtenga mejores resultados, relacionados específicamente con la administración de recursos humanos, considerando lo siguiente:

- Plan estratégico de la unidad de R.H.
- Elaboración de propuesta de la administración de la unidad de Recursos Humanos.
- Elaborar el presupuesto de implementación, y de operación para el primer año para incluir en este último la incorporación del personal que integrará la unidad de recursos humanos.
- Recopilación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción al personal de nuevo ingreso y capacitación de personal tomando como base la información del campus central.

### 3.4. Misión de la unidad de recursos humanos

Fortalecer la administración del Recurso Humano del Centro Universitario del Norte (CUNOR), a través de proponer, fomentar, ejecutar políticas, directrices y procesos que promuevan el desarrollo integral que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 3.5. Visión de la unidad de recursos humanos

Ser caracterizados por la formación integral, del talento humano comprometido con los principios y fundamentos del Centro Universitario del Norte (CUNOR), con el fin exclusivo de brindar servicios de calidad en beneficio de la gestión universitaria.

## GRAFICA 1 GRÁFICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)



**Fuente:** Elaboración propia 2015

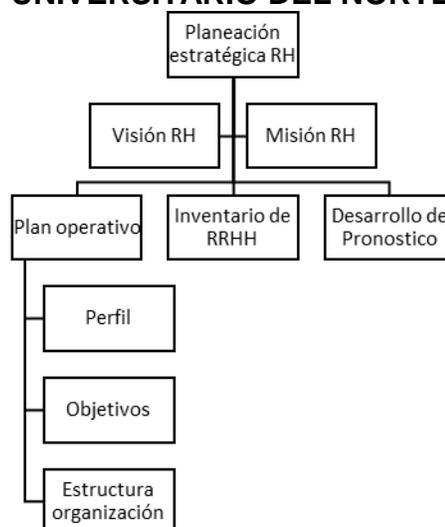
### 3.6. Definición de estrategias

Se determina las estrategias de Recursos Humanos para dar cumplimiento de la visión y misión ya definida para la unidad. Este programa se alinea a los procedimientos previamente establecido por La División de Administración de Personal (DDO), de la (USAC), apoyándose en procesos, sistemas y controles que aseguran el desarrollo del capital humano orientado al cumplimiento de la visión, misión y objetivos establecidos para la dependencia.

En donde se procede a elaborar un plan operativo donde desarrolle de manera reducida los procesos de selección, reclutamiento y control de la unidad de recursos humanos, para uso exclusivo y aplicación en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), para satisfacer la necesidad exclusiva de contar una base que consienta desarrollar la toma de decisiones acertadas y que se integren la mecanismos que implementen proceso de información estadística relacionados a la producción y eficiencia del talento humano de la institución.

En esta sección se desarrollan aquellas actividades con mayor viabilidad en el tiempo actual, para su organización, con el fin de propiciar desarrollo de la unidad de recursos humanos las que se aprecian en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 2  
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DEL PRIMER AÑO DE LA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**



**Fuente:** Elaboración propia 2015.

**4.5.1 PRIMERA ESTRATEGIA PLAN OPERATIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

El Recurso Humano del Centro Universitario del Norte (CUNOR), es dirigido a través de La División de Administración de Personal, ubicada en el Campus Central el cual “nace con la aprobación del Estatuto de la Carrera Universitaria, por parte del Consejo Superior Universitario el 01 de octubre de 1971, donde

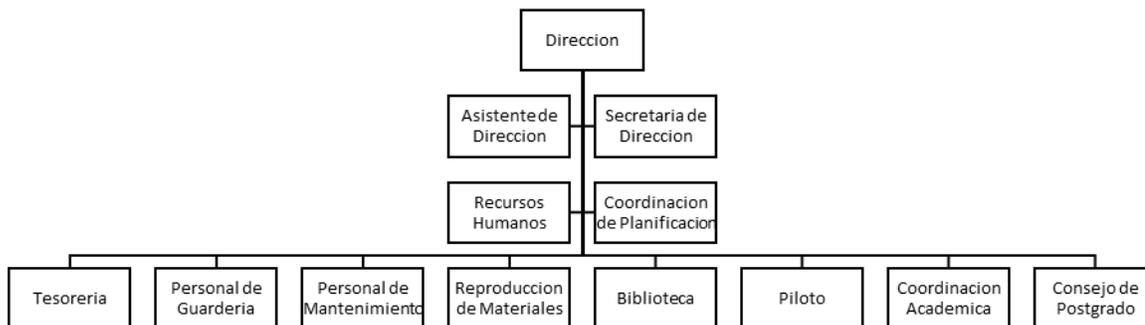
según el Artículo 45, Capítulo III se crea como Departamento de Administración de Personal.

La División de Administración de Personal (DDO), es el órgano encargado de la aplicación del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal, así como todas las disposiciones de la Junta Universitaria de Personal y otras disposiciones sobre la administración de personal

**a. Diseño de la estructura de la unidad administrativa de recursos humanos**

En el diseño de la estructura se plantea que la unidad administrativa de recursos humanos se establece con responsabilidad de línea el nivel jerárquico, cadena de mando y tramo de control, tal como se presenta a continuación:

**ORGANIGRAMA 1  
ORGANIGRAMA PROPUESTO**

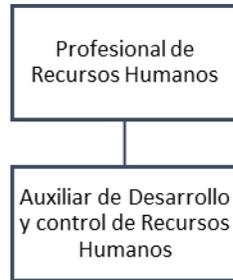


**Fuente:** Elaboración propia 2015.

La unidad de recursos humanos dependerá directamente de Dirección quien es responsable de asesorar a cada coordinador y encargado de los diferentes departamentos del Centro Universitario del Norte (CUNOR); en lo relacionado a procedimientos y políticas que son puestos en práctica constantemente. El organigrama se propone de la forma anterior para no modifica la estructura organizacional del Centro.

El gerente de la unidad de recursos humanos se desempeñará con responsabilidad de línea y función de staff, será el encargado de asesorar a los funcionarios que tienen personal bajo su cargo, apoyados en las políticas y procedimientos diseñados para tal efecto.

## ORGANIGRAMA 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL ESPECÍFICO PROPUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia 2015.

### b. Descripción Técnica de Puestos

Se desarrolla la relación detallada de las características distintivas de puestos como anexo, para el departamento de Recursos Humanos.

### c. Funciones básicas de la unidad de recursos humanos

Las funciones están diseñadas en base a las necesidades del Centro Universitario del Norte (CUNOR), con el propósito de establecer elementos de control que permita funcionar a la unidad de recursos humanos.

- Reclutamiento y selección del talento humano.
- Contratación del talento humano
- Inducción al recién ingresado.
- Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.
- Desarrollo de programas de capacitación que vayan en función de la mejora continua de la empresa, así como de crecimiento personal de los empleados.

### d. Objetivo General

Organizar las funciones del departamento, estableciendo procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

**e. Ámbito de aplicación del proceso de reclutamiento y selección para el talento humano**

Las unidades que intervienen en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal son las siguientes:

- Consejo directivo.
- Director del Centro Universitario del Norte (CUNOR).
- Unidad de Recursos Humanos.
- Coordinador o encargado de la unidad de puesto vacante

**f. Base legal**

El presente plan de Reclutamiento y Selección de Personal del Centro Universitario del Norte (CUNOR), se basa fundamentalmente en lo que establece Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal.

**g. Clasificación de puestos**

La clasificación de puestos es aplicada al Centro Universitario del Norte (CUNOR), a través del manual de descripción de puestos otorgado por el departamento de la Oficina Administración de personal de la Universidad San Carlos de Guatemala contemplado en el Reglamento de Relaciones Laborales en el Título IV y artículos 25 al 31.

**4.5.2 SEGUNDA ESTRATEGIA INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA INCORPORACIÓN DE UNA BASE DE DATOS**

Asistencia de dirección y tesorerías en la situación actual del Centro Universitario de Norte (CUNOR), tiene a su cargo la atención y gestión de la vida laboral de todo el personal que conforma la comunidad universitaria; ya que en ella se realizan todos los trámites relacionados con los procesos de recursos humanos, los cuales incluyen aspectos de desarrollo y económicos del personal que conforma la institución. Efectuando de manera cotidiana procesos de: comunicación, delegación de responsabilidad, asesorías y prácticas disciplinarias. Esto genera un manejo de documentación desproporcionado y genera mucha información, de cada uno de los integrantes de la institución.

A razón de que no existe un mecanismo de recolección de información eficaz, lo que genera un obstáculo ya que hoy en día para prevalecer y tomar decisiones es necesario manejar información oportuna de diversas fuentes tanto interna como externa. Con estas prácticas la dirección no dispone de información que pueda consultar, que le permita generar información, que sea de fácil almacenaje y de ágil consulta. Por lo que se contempla una debilidad de información en el desarrollo de los procesos que la conforman, con frecuencia se archiva y esto ocasiona retrasos. Descartando por completo lo que podría generar al no tomar en cuenta el despliegue de información inmediata.

Con relación se desarrolla un inventario de recursos humanos, que integra una base de datos en el programa de excel que permita a la dirección contar con información actualizada de forma inmediata a través de la incorporación de un inventario del talento humano en las distintas áreas. Para posteriormente realizar un proceso de almacenado por parte de asistencia de dirección tesorería en cuanto se ubique la unidad de recursos humanos lo que permitirá; el manejo de información rápida, menos costosa y más completa para la toma de decisiones, adicionalmente permitirá el aprovechamiento de dos elementos claves: la información oportuna, veraz, y la eficiencia de la toma de decisiones del talento humano.

Con la salvedad de que el inventario de recursos humanos, se limitará en su uso exclusivo a niveles de dirección y unidad de recursos humanos o quienes lo conforman actualmente, por ser orientado específicamente a recursos humanos y sus proceso. Con el uso adecuado y continuidad eficiente el inventario de recursos humanos, permitirá el respaldo en la toma de decisiones a través de base de datos de fácil, ágil consulta y de mecanismos eficientes para procesar o recuperar la información necesaria para la toma de decisiones en dirección.

#### **a. Justificación**

La aplicación efectiva de la información veraz, oportuna y exacta permite al Centro Universitario del Norte (CUNOR), una toma de decisiones más acertada y por consiguiente contribuye al éxito de la institución, tomando en consideración que un inventario de recursos humanos, es un elemento determinante para el logro de la eficiencia en las instituciones modernas.

## **b. Objetivos**

La necesidad principal del diseño de un inventario de recursos humanos es que logre contribuir con la eficiencia de los Recursos Humanos, a través del suministro oportuno y veraz de información referente al personal. Para ello se determinó:

### **1) Objetivo general**

Recopilar y estructurar un inventario de recursos humanos que permita la eficiencia en la toma de decisiones.

### **2) Objetivos específicos**

- Implementar un diseño ágil y de fácil manejo para una incorporación inmediata en los procesos.
- Proporcionar el inventario de recursos humanos con la información de la situación actual del talento humano que integra a la institución en base a las necesidades de dirección.
- Proponer el almacenado constante a través de la realización de cada proceso para la fácil obtención de información veraz y oportuna.

## **c. Diseño del modelo**

La estrategia de recolección de datos consiste en la aplicación de un instrumento estructurado en base a preguntas para respuestas cerradas y abiertas. La técnica de análisis está basada en complementar un análisis de preguntas abiertas y reforzado con la orientación personal por la estudiante de (EPS), en relación a los resultados que las respuesta derivan de las interrogantes y el tipo de conclusiones que despliega, Lo que otorga el grado de importancia en la recolección y elaboración del inventario de recursos humanos.

El desarrollo de esta necesidad se estableció como viable en una investigación de campo de carácter descriptivo, la población está conformada por: secretarías de carrera, tesorería, coordinación académica, audiovisuales, post grado, servicios y mantenimiento conformada por cincuenta (50) personas que integran el talento humano de estas áreas específicas en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), al recabar la información a través de cada miembro caracteriza el instrumento como

información confiable y de primera mano. La técnica de recolección de datos, para el llenado del inventario de recursos humano consiste en la aplicación de un instrumento contenido de seis partes, podemos ver la siguiente imagen:

## IMAGEN 1 BASE GENERAL DE INFORMACIÓN

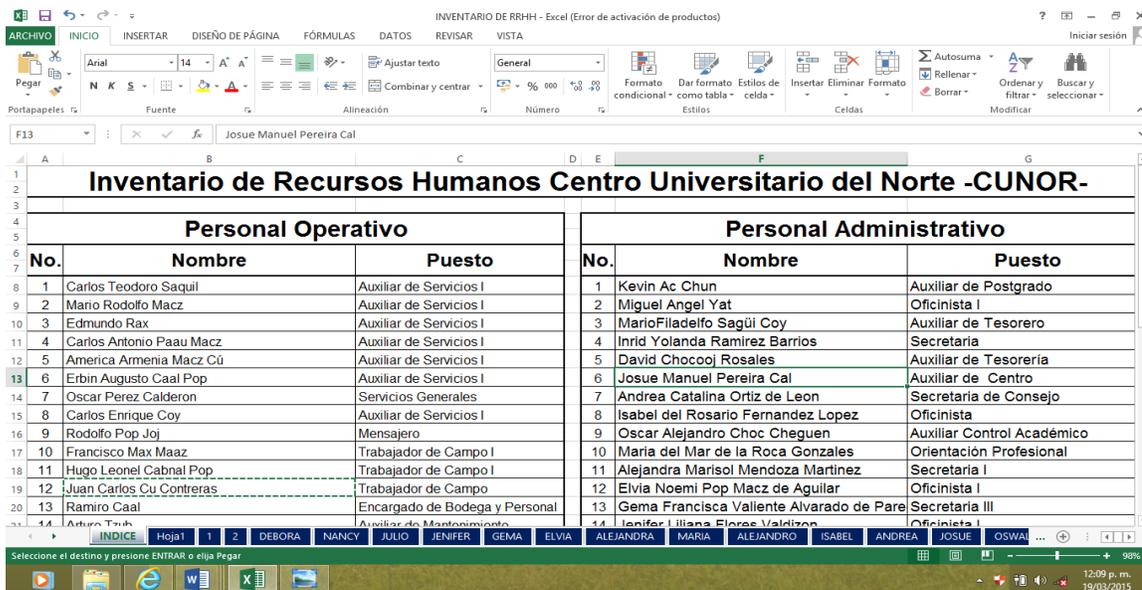
DATOS PERSONALES										
11 Lugar y fecha:	Cobán Alta Verapaz 10-02-2015									
12 Nombres:	Roberto									
13 Apellidos:	Cau									
14 Numero de DPI:	1581426321606									
15 Numero de IGSS:	161328315									
16 Numero de Nit:	3945226-3									
17 Código de empleado:	50853									
18 Peso	145 Libras	Estatura:	152 metros							
19 Pasatiempo:	Leer									
20 Correo electrónico, twitter, Facebook:										
21 Teléfonos de contacto:	59016538									
22 Dirección de su residencia:	Barrio Chirretzaaj Cobán Alta Verapaz						Alquilada:	Propia:	XXXXXXXX	
23 Fecha de nacimiento:	24/10/1961	Edad:	53 años	Nacionalidad	Guatemalteco					
24 Religión	Católico	Genero:	Masculino	Estado Civil:	Casado					
25 Idiomas que habla:	Español - Q'eqchi									
26 Sindicato laboral al que pertenece:	Administración sindical STUCS									
27 Afiliación política a la pertenece:	Ninguna									
28 Vehículo que posee:	Carro	No	Motocicleta	No	Tipo de licencia:	Carro	No	Motocicleta	No	
DATOS DEL PUESTO										
30 Puesto:	Mantenimiento y Carpintería	Antigüedad:	18 años	Área laboral:	Carpintería					
31 Jornada en la que labora:	07:00 a 12:00 14:00 a 18:00									
32 Ubicación del puesto:	Granja de Agrícola						Reporta a:	Licenciado Adolfo Paredes		

Tomada por: Magaly Carbonell. Febrero 2015.

Se recolecto la información durante el mes de febrero y se construyó el inventario de recursos humano de forma paralela a su recolección. La cual fue obtenida por estudiante de (EPS), a través de datos proporcionados por cada uno de los miembros que conforma la institución, esto durante el transcurso de su jornada y área laboral.

## IMAGEN 2

### DESGLOSE POR INTEGRANTE DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)

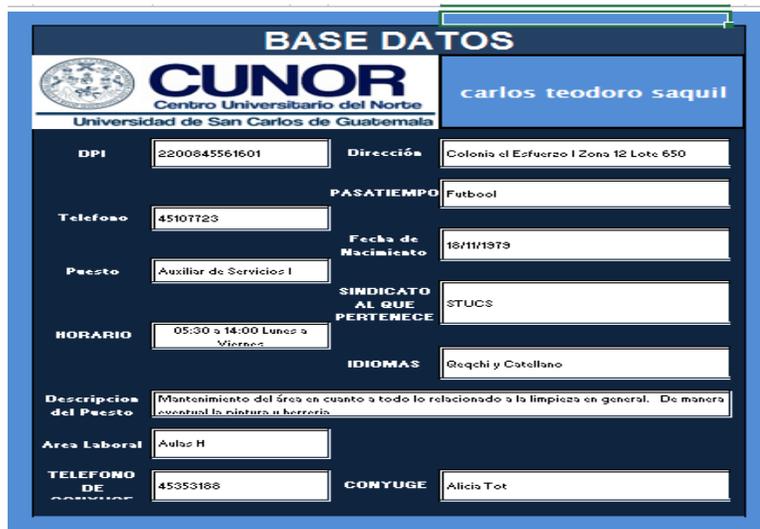


Personal Operativo			Personal Administrativo		
No.	Nombre	Puesto	No.	Nombre	Puesto
1	Carlos Teodoro Saquil	Auxiliar de Servicios I	1	Kevin Ac Chun	Auxiliar de Postgrado
2	Mano Rodolfo Macz	Auxiliar de Servicios I	2	Miguel Angel Yat	Oficinista I
3	Edmundo Rax	Auxiliar de Servicios I	3	Mario Filadelfo Sagüi Coy	Auxiliar de Tesorero
4	Carlos Antonio Paau Macz	Auxiliar de Servicios I	4	Inrid Yolanda Ramirez Barrios	Secretaria
5	America Armenia Macz Cú	Auxiliar de Servicios I	5	David Chocooj Rosales	Auxiliar de Tesorería
6	Erbin Augusto Caal Pop	Auxiliar de Servicios I	6	Josue Manuel Pereira Cal	Auxiliar de Centro
7	Oscar Perez Calderon	Servicios Generales	7	Andrea Catalina Ortiz de Leon	Secretaria de Consejo
8	Carlos Enrique Coy	Auxiliar de Servicios I	8	Isabel del Rosario Fernandez Lopez	Oficinista
9	Rodolfo Pop Joj	Mensajero	9	Oscar Alejandro Choc Cheguen	Auxiliar Control Académico
10	Francisco Max Maaz	Trabajador de Campo I	10	Maria del Mar de la Roca Gonzales	Orientación Profesional
11	Hugo Leonel Cabnal Pop	Trabajador de Campo I	11	Alejandra Marisol Mendoza Martinez	Secretaria I
12	Juan Carlos Cu Contreras	Trabajador de Campo	12	Elvia Noemi Pop Macz de Aguilar	Oficinista I
13	Ramiro Caal	Encargado de Bodega y Personal	13	Gema Francisca Valiente Alvarado de Pare	Secretaria III
14	Adiro Truh	Auxiliar de Mantenimiento	14	Jenifer Liliana Flores Valdivia	Oficinista I

Tomada por: Magaly Carbonell. Febrero 2015.

## IMAGEN 3

### PANTALLA PRINCIPAL BASE DE DATOS



**BASE DATOS**  
CUNOR  
Centro Universitario del Norte  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**carlos teodoro saquil**

DPI: 2200845561601      Dirección: Colonia el Esfuerzo I Zona 12 Lote 650

Telefono: 45107723      PASATIEMPO: Futbol

Puesto: Auxiliar de Servicios I      Fecha de Nacimiento: 18/11/1979

HORARIO: 05:30 a 14:00 Lunes a Viernes      SINDICATO AL QUE PERTENECE: STUCS

Descripción del Puesto: Mantenimiento del área en cuanto a todo lo relacionado a la limpieza en general. De manera eventual la pintura u herrería.      IDIOMAS: Qeqchi y Castellano

Area Laboral: Aulas H      TELEFONO DE CASERA: 45353188      CONYUGE: Alicia Tot

Tomada por: Magaly Carbonell. Febrero 2015.

#### d. Flujo de información que proporciona la base de datos

Los lineamientos generales del inventario de recursos humanos buscan coadyuvar al desarrollo del Centro Universitario del Norte (CUNOR). Para ello se despliega el tipo de información

se puede consultar relacionado al proceso de toma de decisiones en el recuadro siguiente:

**TABLA 1  
REFERENCIA DE INFORMACIÓN**

<b>SI CONSULTA</b>	<b>DECIDA AL RESPECTO DE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	Promociones y capacitaciones específicas.	Para mejora a nivel individual.
<b>CURSOS REALIZADOS</b>	Impartir programas de capacitación y desarrollo.	Apoyando su iniciativa y crecimiento personal.
<b>ANTIGÜEDAD</b>	Promoción interna, reconocimiento entre otros.	Premiando su lealtad y servicio prolongado.
<b>FECHAS DE CUMPLEAÑOS</b>	Celebraciones, reconocimientos entre otros.	Incentivando unidad y armonía en el equipo de trabajo.
<b>PASATIEMPOS</b>	Programas de recreación, percibe tipo de personalidad y sus prioridades.	Creando un ambiente orientado a que participen libremente.
<b>CARGAS FAMILIARES</b>	Relación ingreso y gastos.	Buscando formas de incentivo y mayor producción.
<b>FUENTES ADICIONALES DE INGRESOS</b>	Promociones, traslados de puesto en base a capacidades	Tomando en cuenta al personal interno ante las oportunidades en la institución.
<b>ATRIBUCIONES DEL PUESTO</b>	Evalúa el enfoque él tiene sobre sus funciones.	Orientar percepción individual con objetivos institucionales.
<b>TRABAJOS ANTERIORES</b>	Experiencia laboral.	Enfocando al talento humano acorde a su experiencia en casos de promoción.
<b>DIRECCIÓN DE RESIDENCIAS</b>	Influencia en el horario de trabajo.	Incorporando horarios a sus posibilidades.

Fuente: Elaboración propia 2015.

El inventario de recursos humano, buscaba evaluar al personal en cuanto a su nivel capacitación para ocupar un cargo determinado, controlar la información referente al entrenamiento y/o especialización del talento humano de la institución, mantener un archivo del personal habilitado en caso de emergencias u otra eventualidad, así como obtener, a través de consultas, reportes de toda la información necesaria para elaborar un plan estratégico y realizar una mejor toma de decisiones, permitiendo enfocar estrategias que cumplan su objetivo.

Con el fin único de desarrollar y apoyar directamente al talento humano para estimular un desarrollo de carrera profesional dentro de la institución situación que de manera indirecta mejora el clima organizacional.

#### **4.5.3 TERCERA ESTRATEGIA GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS EN CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

Se presentan los resultados previstos y las necesidades presupuestarias para la creación y organización de la unidad de recursos humanos en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), en el contexto más amplio. El desarrollo del presupuesto para la implementación de una unidad de recursos humanos pretende satisfacer la necesidad de la incertidumbre brindando todas aquellas directrices para: implementar, organizar, funcionar y para dotar de personal que lo integre; con el fin de generar un panorama claro de que se debe hacer para llevar el proyecto a la realidad buscada.

El desarrollo del presupuesto indica el alcance de las actividades que se emprenderán en relación con cada uno de los objetivos estratégicos, e identifica las metas que habrá que alcanzar durante cada periodo con respecto a cada uno de las necesidades de la institución, para ello se muestran los recursos necesarios para obtener resultados en relación con cada uno de los objetivos estratégicos.

Para ello el presupuesto desarrolla los elementos que se requieren; ajustadas a las necesidades del Centro Universitario del Norte (CUNOR), al determinar los resultados que hay que conseguir se procuró garantizar que los objetivos estratégicos no se logren separadamente unos de otros. El desarrollo del pronóstico por año en función destaca tanto las correlaciones entre años como los vínculos específicos entre objetivos estratégicos.

##### **a. Objetivo**

Presupuestar la inversión necesaria para implementar la unidad de recursos humanos.

##### **b. Alcances**

Con la prioridad de cumplir el objetivo se desarrolla el presupuesto abarcando las funciones de apoyo al talento humano

del Centro Universitario del Norte (CUNOR), Dichas funciones están organizadas conforme a la guía administrativa en el anexo 1 que comprende los procesos siguientes: implementar, organizar, funcionar y para dotar de personal mediante el seguimiento. De forma que se logre asegurar una eficiente distribución de los del recurso financiero para la creación y organización de la unidad de recursos humanos, en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), incluidas las funciones relacionadas con la planificación, la contratación, el desarrollo del personal y la, capacitación.

El desarrollo del presupuesto se centra principalmente en: mantener un desempeño de excelencia y fomentar una implicación activa entre el talento humano; promover un ambiente laboral propicio, entre otras cosas mediante la gestión de la infraestructura y la logística, la seguridad del recurso humano y las instalaciones, la disponibilidad procesos locales y la provisión de medios de tecnología de comunicación.

**TABLA 1  
ESCENARIO PRESUPUESTARIO 1**

<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO POR AÑO</b>				
<b>CUENTAS FINANCIABLES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL Q</b>
Gastos de Implementación	Q 90,000.00	Q 238,250.00	Q -	Q 328,250.00
Gastos de Operación	Q -	Q -	Q 80,568.00	Q 80,568.00
Recursos Humanos	Q -	Q -	Q 154,368.48	Q 154,368.48
Gastos de Funcionamiento	Q 12,800.00	Q 104,400.00	Q 741,768.00	Q 858,968.00
<b>TOTAL Q.</b>	<b>Q 102,800.00</b>	<b>Q 342,650.00</b>	<b>Q 976,704.48</b>	<b>Q 1,422,154.48</b>

<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO SEGÚN APORTE</b>				
<b>CUENTAS FINANCIABLES</b>	<b>APORTE - CUNOR-</b>	<b>GESTION DE DIRECCION</b>	<b>APORTE EPS</b>	<b>TOTAL Q</b>
Gastos de Implementación	Q 90,000.00	Q 238,250.00	Q -	Q 328,250.00
Gastos de Operación	Q 80,568.00	Q -	Q -	Q 80,568.00
Recursos Humanos	Q 154,368.48	Q -	Q -	Q 154,368.48
Gastos de funcionamiento	Q 387,000.00	Q 354,768.00	Q 117,200.00	Q 858,968.00
<b>TOTAL Q</b>	<b>Q 711,936.48</b>	<b>Q 593,018.00</b>	<b>Q 117,200.00</b>	<b>Q 1,422,154.48</b>

**TABLA 2**  
**ESCENARIO PRESUPUESTARIO 2**

<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO POR AÑO</b>				
<b>CUENTAS FINANCIABLES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL Q</b>
Gastos de Implementación	Q 15,150.00	Q -	Q -	<b>Q 15,150.00</b>
Gastos de Operación	Q 60,252.00	Q -	Q -	<b>Q 60,252.00</b>
Recursos Humanos	Q 74,654.08	Q -	Q 76,214.40	<b>Q 150,868.48</b>
Gastos de Funcionamiento	Q 12,800.00	Q 104,400.00	Q 741,768.00	<b>Q 858,968.00</b>
<b>TOTAL Q.</b>	<b>Q 162,856.08</b>	<b>Q 104,400.00</b>	<b>Q 817,982.40</b>	<b>Q 1,085,238.48</b>

<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO SEGÚN APORTE</b>				
<b>CUENTAS FINANCIABLES</b>	<b>APORTE - CUNOR-</b>	<b>GESTION DE DIRECCION</b>	<b>APORTE EPS</b>	<b>TOTAL Q</b>
Gastos de Implementación	Q 3,100.00	Q 12,050.00	Q -	<b>Q 15,150.00</b>
Gastos de Operación	Q -	Q 60,252.00	Q -	<b>Q 60,252.00</b>
Recursos Humanos	Q -	Q 76,214.40	Q 74,654.08	<b>Q 150,868.48</b>
Gastos de funcionamiento	Q 387,000.00	Q 354,768.00	Q 117,200.00	<b>Q 858,968.00</b>
<b>TOTAL Q</b>	<b>Q 390,100.00</b>	<b>Q 503,284.40</b>	<b>Q 191,854.08</b>	<b>Q 1,085,238.48</b>



## CONCLUSIÓN

Con el objeto principal de dar solución a la necesidad encontrada a través del diagnóstico en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), se elaboró un plan estratégico desprendiendo de él las siguientes conclusiones:

- Se logró un mejor mantenimiento y gestión del recursos humano, a través de las estrategias desarrolladas, con el enfoque de mejora continua.
- A través del plan operativo se realizan contrataciones respaldadas de un proceso, logrando reducir inconformidades.
- Las decisiones relacionadas con el personal se respalda a través del inventario de recursos humanos, lo que evita provocar el envío de mensajes erróneos relacionado a la equidad en el trato del recurso humano de las distintas áreas, generando un impacto negativo en el clima organizacional de la institución, lo que hizo preciso la implantación, aplicación y control, de la herramienta a través de la unidad de recursos humanos.
- Con la información que otorga el presupuesto se logra predecir y planificar la puesta en marcha el plan estratégico de la creación y organización de la unidad de recursos humanos.



## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están relacionadas directamente al seguimiento que debe establecerse para hacer realidad lo que se desarrolla en el plan estratégico de creación y organización de la unidad de recursos humanos en el Centro Universitario del Norte (CUNOR)

- Es indispensable contemplar dentro de la planificación anual del Centro Universitario del Norte (CUNOR), los recursos financieros necesarios para implementar proyectos, programas y capacitaciones que fortalezcan la gestión de los recursos humanos.
- A manera de contar con la facilidad de información digital se hace preciso la supervisión y monitoreo de los nuevos procesos incorporados en torno al recurso humano de la institución.
- Es necesario implementar sistemas y subsistemas de recursos humanos para el personal administrativo, operativo y docente, que integren análisis y clasificación de puestos, pago de salarios e incentivos que mejore la identidad y lealtad del talento humano. Para ello, se sugiere contemplar el presupuesto para la apertura y puesta en práctica de la Unidad de Recursos Humanos.



# PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)



# CUNOR

Centro Universitario del Norte

Universidad de San Carlos de Guatemala

**ANEXO II**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**



**REALIZADO EN CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, COBÁN,  
ALTA VERAPAZ.**

**VILMA MAGALY CARBONELL SUEVERN**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, MARZO DE 2015**



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO 1** **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ DE LA CULTURA** **ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE** **(CUNOR)**

1.1.	Generalidades del plan	3
1.2.	Objetivos	4
1.3.	Presentación del plan	5
1.4.	Periodicidad en la ejecución de los programas	6
1.5.	Beneficiarios	7
1.6.	Acción a realizar	8

### **CAPÍTULO 2** **PROGRAMA PARA LA ORGANIZACIÓN DE TALLERES**

2.1.	Objetivos	9
2.2.	Diseño del programa para taller de relaciones humanas	10
2.3.	Temas a impartir	10
2.7.	Presupuesto para el Taller de Relaciones Humanas	11

### **CAPÍTULO 3** **PROGRAMA DE CONVIVENCIAS INSTITUCIONALES**

3.1.	Objetivos	13
3.2.	Diseño del programa del Convivio Navideño	14
3.3.	Diseño del programa de Convivencia del Día del Cariño	15

**CAPÍTULO 4**  
**PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y LOGROS**

4.1.	Objetivo General	17
4.2.	Reconocimientos	17
4.3.	Lineamientos del programa	18
4.4.	Políticas de desarrollar del programa	18
4.5.	Reconocimiento al mejor colaborador por área	19
4.6.	Reconocimiento al mejor equipo institucional	20

**CAPÍTULO 5**  
**PROGRAMA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

5.1.	Objetivos	23
5.2.	Diseño del Programa	23
	<b>CONCLUSIONES</b>	25
	<b>RECOMENDACIONES</b>	27

## INTRODUCCIÓN

El plan de mejoramiento continuo de cultura organizacional, es el resultado del diagnóstico correspondiente al primer capítulo del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), realizado en el Centro Universitario del Norte (CUNOR).

El capítulo 1, corresponde a la base que debe contener cada programa de mejoramiento de la cultura organizacional. Capítulo que fundamenta la elaboración de los programas con el fin de una fácil organización para los programas que se consideren desarrollar.

En el capítulo 2, detalla el programa de talleres con especificación en el taller realizado con el talento humano de la institución: Taller de Relaciones Humanas. Este capítulo muestra el fin que busca cumplir la realización este taller y la actividad previos para su realización.

En el capítulo 3, muestra el programa de convivencias con detalles referente a las convivencias por la época navideña y día del cariño. Este capítulo desarrolla su fundamento que pretende cumplir y las actividades previas para su practicidad.

En el capítulo 4, muestra el programa de reconocimiento y logros integra las bases que respaldas al programa así como también la forma para su aplicación. Este capítulo tiene con fin el integrar esta dinámica de motivación al personal evaluando su eficiencia y condecorándola.



En el Capítulo 5, Muestra el programa de identidad institucional el que integra los elementos para su aplicación y sus costos para la ejecución. En este capítulo su aplicación no fue evidente ya que por falta de recurso financiero y por falta de tiempo del periodo de ejecución se desarrollara en fechas posterior.

Luego del desarrollo de los capítulos anteriores, se presentan las conclusiones, y las recomendaciones consideradas para el Centro Universitario del Norte (CUNOR).

En los anexos, se encuentran desarrolladas las actividades realizadas, relacionados a cada programa del plan de mejoramiento continuo de la cultura organización, soluciones a la situaciones encontradas de la unidad de práctica.



## **CAPÍTULO 1**

# **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

El diseño del plan surge como respuesta a atender las necesidades evaluadas en el diagnóstico de las áreas administrativas y operativas que conforman al Centro Universitario del Norte (CUNOR), la que representa una herramienta operativa y funcional que orienta un proceso de formación de su talento humano a través de la incorporación de historia, valores, creencias, costumbres, comportamientos, anécdotas, leyendas, héroes, símbolos, rituales y eventos; elementos esenciales de una cultura organizacional fundamentada en una práctica de trabajo productivo que involucra al recurso humano que desenvuelve en misión y proposición de cambios significativos dentro de la institución.

Para ello se hace necesario la organización de un plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional, que permita dotar de todos los elementos necesarios para que el clima organizacional de Centro Universitario del Norte (CUNOR), se desenvuelva en base al cumplimiento de los objetivos instituciones, por lo que se estructurara la relación entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales esencial en la institución para logara el cambio esperado.

La estructura del plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional, responde a las necesidades que se analizaron en el diagnóstico en consecuencia al desarrollo laboral y cultura organizacional, para ello se diseñaron de distintas tácticas o estrategias que permitan abordar la temática de estudio con la finalidad de ofrecer soluciones pertinentes acorde las condiciones de la institución.

### **7.1. Generalidades del plan**

Con el fin principal de crear un mecanismo de mejoramiento continuo de la cultura organizacional en el Centro Universitario del Norte (CUNOR), se desarrolla el plan que a través de la aplicación de diversas estrategias orientadas a minimizar la falta de estímulos laborales que causa: mala comunicación, inexistencia de participación en los programas de capacitación, baja motivación en las distintas áreas laborales conforme se mostró en diagnostico previamente realizado.



Situaciones que influyen negativamente en el desenvolvimiento de actividades laborales en el Centro, por lo que se hace de suma importancia para, El Centro Universitario del Norte (CUNOR), la elaboración y aplicación un plan de mejoramiento continuo de la cultura organización, que permita fortalecer los procesos y desarrollo formas que motiven a convivencia del personal en la institución y así se influya directamente en el desempeño del talento humano.

Para lo cual se despliegan diferentes programas que de manera paulatina pretenden generar un cambio a nivel individual que proyecte resultados en torno a la institución, con beneficio directo en la productividad y de esta manera mejorar la identidad en cada uno de los miembros del Centro Universitario del Norte (CUNOR).

## **7.2. Objetivos**

Para la proyección de resultados acorde a las necesidades del Centro Universitario del Norte es importante el cumplimiento de los objetivos siguiente:

### **7.2.1. Objetivo general**

Implementar mecanismos que contribuya al bienestar, fortalecimiento para el óptimo desarrollo personal y laboral de miembros del Centro Universitario del Norte (CUNOR).

### **7.2.2. Objetivos específicos**

- Dar a conocer de manera dinámica y participativa temas relacionados al: trabajo en equipo y ética profesional; para el talento humano del área de guardianía y mantenimiento a través del Taller de Relaciones Humanas, para lograr la efectividad operativa en el Centro Universitario del Norte (CUNOR).
- Vincular al talento humano creando el ambiente propicio para generar un acercamiento entre compañeros que conlleve al intercambio de experiencia.
- Diseñar de un programa de reconocimiento de logros para incentivar en una carrera laboral en los miembros del Centro Universitario del Norte.
- Perfilar herramientas de identidad institucional para propiciar un valor agregado a la institución.

### **7.3. Presentación del plan**

El plan de mejoramiento continuo de la cultura organizacional incluye procesos y actividades orientadas a crear, mantener y mejorar las condiciones de vida laboral que favorezcan al desarrollo integral del talento humano del Centro Universitario del Norte (CUNOR); de forma que se logre incrementar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad que se orienta básicamente a garantizar el desarrollo integral de cada uno de los miembros de la instrucción y propiciar el mejor desempeño de sus funciones.

#### **7.3.1. Obligaciones de los participantes**

- Asistir a los eventos y actividades para mejoramiento de la cultura organizacional programadas para el talento humano.
- Participar en los eventos y actividades para mejoramiento de la cultura organizacional programadas para el talento humano.
- Evaluar continuamente las actividades propuestas, con la finalidad de apoyar el mejoramiento continuo del programa.
- Identificar las necesidades presentes en el puesto de trabajo que permitan evaluar y realizar el seguimiento del programa.

#### **7.3.2. Obligaciones de las Autoridades**

- Asignar recursos financieros suficientes para cubrir los programas necesarios para mejoramiento continuo de la cultura organizacional.
- Divulgar, promocionar e incentivar la participación activa de todo el recurso humano en las actividades y eventos que se propongan en el marco del programa para mejoramiento continuo de la cultura organizacional.
- Facilitar el tiempo y los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo del programa de mejoramiento continuo de la cultura organizacional.

#### **7.3.3. Lineamiento de los programas**

Debido a la ausencia de un departamento de recursos humanos la oficina de asistente de dirección figura como principal, organizador de los programas relacionados a cultura organizacional, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. Esto conlleva a la inherente necesidad de crear un comité que apoye y organice conjuntamente con las autoridades a cargo, las actividades de los

diferentes eventos. Para su buen desenvolvimiento es necesario tomar en cuenta:

- Informar de manera clara y precisa la finalidad que persigue cada programa para la ejecución del taller.
- Tomar en cuenta la opinión de cada miembro del grupo que participa.
- No forzar la participación ni el involucramiento a ninguno de los programas, ya que el mismo debe ser de manera voluntaria y dinámica.
- Diseñar incentivos enfocados a las necesidades de cada grupo.
- Evaluar la satisfacción y comprensión de los temas que se logre describir la forma práctica en que lo aplicaran en sus puestos.
- Diseñar la temática en base a las necesidades de los perfiles de puesto con objetivo de estimular la participación voluntaria.
- Mantener actualizado los programa en base a las necesidades que surjan en el Centro.
- Nombrar un responsable que desarrolle y vele por la ejecución de la constancia de los talleres.

#### **7.4. Periodicidad en la ejecución de los programas**

Anualmente, la unidad administrativa de talento humano de esta entidad, realizará el seguimiento y evaluará el Plan de Mejoramiento Continúo de La Cultura Organizacional.

##### **7.4.1. Recursos utilizados en la ejecución de los programas**

- a. **Recursos Humanos:** La ejecución de las actividades programas buscan garantizar el éxito de cada actividad para ello es pertinente planificar dichos programas en tiempo que no afecten el horario y carga de trabajo, haciendo provecho todo tipo de festividad para la ejecución de terminados programas y con autorización previamente concedida por la dirección.
- b. **Recursos Físicos:** Para el caso de las actividades referentes a capacitación, convivencias, deportes y recreacionales, se emplearán las instalaciones del centro sin embargo, se hace la excepción que pueden existir ciertos cambios en los lugares programados los cuales se modificaran con antelación por los responsables y se informará oportunamente el cambio que se haya realizado.

- c. **Recursos Materiales:** Se dispondrán de los materiales que sean necesarios para llevar a cabo la actividad dependiendo de su naturaleza provistos por el Centro Universitario del Norte (CUNOR), y por la administración de dirección.
- d. **Recurso Financiero:** El financiamiento del Plan de Mejoramiento Continuo de La Cultura Organizacional se realizará con recursos provistos por parte de la administración de dirección.

#### 7.4.2. Políticas de difusión, uso y mantenimiento

Se detallan políticas que restringen y promuevan el desarrollo de los distintos programas que se deben tomar como base lo siguiente:

- a. **Difusión:** La planificación de los distintos programas se establece en base a las necesidades evidenciadas por el recurso humano, a través de diagnóstico institucional antes ya establecido y para dar solución se presenta como herramienta de apoyo y mejora administrativa, este plan que estimula cambio continuo en conductas y patrones en el grupo laboral; siendo factor indispensable el desarrollo frecuente de talleres, charlas, convivencias, capacitaciones, vivenciales en las distintas áreas del Centro Universitario del Norte (CUNOR), para lograr el cambio de manera paulatina.
- b. **Uso:** Su planificación podrá ser tomada como guía que fomente la conducta del recurso humano de la institución, con la meta firme de mejorar la efectividad operativa del talento humano.
- c. **Mantenimiento:** Es fundamental la evaluación de cada programa para evidenciar los avances de forma que se logre ejecutar otros talleres, convivencias, charlas, reconocimientos y capacitaciones; con técnicas y métodos enfocados a las necesidades que determinen las evaluaciones al establecer procesos de ejecución que velen por su efectividad y continuidad.

#### 7.5. Beneficiarios

Con la ejecución continua del presente plan se beneficiara la Dirección del Centro Universitario del Norte (CUNOR), personal administrativo y personal operativo es decir, todo el personal que la labora en la institución por que tendrán conocimiento solido sobre la mejor forma

de administrar a través de valores, con la finalidad de lograr optimizar las actividad en los distintos departamentos.

Situación que repercutirá en el beneficio económico y social de los distintos trabajadores, así como en un eficiente servicio a los usuarios lo cual redundara en el mejoramiento de su salud integrar como institución.

#### **7.6. Acciones a realizar**

El Plan de Mejoramiento Continuo de La Cultura Organizacional, tiene vigencia a partir de 01 de noviembre del 2014, con funcionabilidad para la realización de los distintos programas durante el año del 2015, y con finalidad el 31 de diciembre del 2015; con el fin de propiciar un cambio el nivel de vida laboral y desempeño del Talento Humano, se elabora los siguientes programas tomando en cuenta las condiciones que ha asignado la administración del Centro Universitario del Norte (CUNOR).

- Programa para la organización de talleres
- Programa de convivencia institucional
- Programa de reconocimientos y logros
- Programa de identidad institucional.

## **CAPÍTULO 2**

### **PROGRAMA PARA LA ORGANIZACIÓN DE TALLERES**

En las distintas instituciones la convivencia se da través de grupos, y demás; miembros que se congregan con el fin de satisfacer ciertas necesidades individuales, que perciben en cada una de formas de relacionarse, tomando en consideración que estas agrupaciones ocasionas perturbaciones directa e indirectamente en cuanto al desarrollo adecuado de la Cultura organizacional en la institución que las reúne, ya que los mismo persigue sus propios metas, fines y el objetivo de transformar los distintos conjuntos formados del Centro Universitario de Norte (CUNOR).

Para ello se desarrolla la planificación del Taller de Relaciones Humanas, enfocado en dar a conocer el trabajo en equipo con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia, mediante la sinergia del talento humano. La elaboración de una planificación sobre la ejecución del Taller de Relaciones Humanas, tiene con fin mantener actualizadas técnicas que incentiven, la productividad del talento humano, de manera adecuada y de forma que se logre implementar, en base a los conocimientos e instrumentos; transmitidos durante el proceso del taller, de manera dinámica establecida como guía impersonal en la toma de decisiones individual, en cada área de trabajo.

Y así brindar el apoyo idóneo en las actividades de cada miembro de la casa de estudios, al obtener una evolución paulatina en las funciones realiza; de manera satisfactoria, quedando cubiertas algunas de las necesidades que presenta el talento humano de la institución, y promoviendo de manera continua la mejora de la cultura organizacional esto en evidencia de los resultados en cuanto a la eficiencia y eficacia del personal del Centro Universitario del Norte (CUNOR). Enfocado en dar a conocer que el éxito del establecimiento, es el resultado de la participación del talento humano, considerando que las personas son diferentes, y que esa diferencia favorece a la institución y que son las bases para promover la participación, la organización y disciplina que permita la consecución de objetivos institucionales.

#### **8.1. Objetivos**

##### **8.1.1. Objetivo general**

Dar a conocer de manera dinámica y participativa temas relacionados al: trabajo en equipo y ética profesional; para el

talento humano del área de guardianía y mantenimiento a través del Taller de Relaciones Humanas, para lograr la efectividad operativa en el Centro Universitario del Norte (CUNOR).

### 8.1.2. Objetivos específicos

- Desarrollar una mejora continua en el desempleo de labores a través de la ejecución constante de talleres, charlas, convivencias, capacitaciones entre otras.
- Fomentar valores como la solidaridad en el grupo de manera que se logre organizar un equipo fuerte de trabajo, que cumplan los objetivos organizacionales.
- Desarrollar actividades que permitan la convivencia y conocimientos de cada de los miembros de grupo, a manera de unificar sentimientos.
- Intercambiar roles, a manera de evidenciar la complejidad de cada una de las responsabilidades por miembros de la institución.

### 8.2. Diseño del programa para taller de relaciones humanas

El Nombre es: El Taller de Relaciones Humanas el cual está contenido de la siguiente forma:

**Logística:** El Taller de Relaciones Humanas, tendrá como duración de 8 horas por sección durante 2 días. Con el objetivo de dar una atención personalizada se atenderán por grupos de 19 participantes brindando el taller en jornada: matutina y vespertina.

**Lugar:** El Taller de Relaciones Humanas, se llevara a la práctica en el aula J-102 del edificio j, y en canchas de futbol del Centro Universitario del Norte (CUNOR), de forma que se logre llevar la temática teórica y práctica del taller.

### 8.3. Temas a impartir

Entre los temas principales a impartir se encuentra:

- Trabajo en equipo
- Motivación y actitud de servicio.
- Inteligencia emocional.
- Conducta y ética.

**TABLA 1**  
**PROGRAMA DE LAS SESIONES**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.	Presentación.	8:30 a 8:40	Estudiante de EPS.
2.	Bienvenida.	8:40 a 8:45	Estudiante de EPS.
3.	Presentación de colaboradores participantes.	8:45 a 8:55	Estudiante de EPS.
4.	Introducción al tema.	8:55 a 9:30	Estudiante de EPS.
5.	Desarrollo de la primera temática.	9:30 a 9:40	Estudiante de EPS.
6.	Video relacionado al tema.	9:40 a 10:10	Estudiante de EPS.
7.	Desarrollo de segunda temática.	10:10 a 10:20	Estudiante de EPS.
8.	Coffe break y entrega de premio por participación.	10:20 a 11:00	Estudiante de EPS.
9.	Desarrollo de tercera temática.	11:00 a 11:10	Estudiante de EPS.
10.	Dinámica relacionada al tema.	11:10 a 11:30	Estudiante de EPS.
11.	Puesta en común del tema.	11:30 a 11:50	Estudiante de EPS.
12.	Preguntas.	11:50 a 12:00	Estudiante de EPS.
13.	Conclusión.	12:00 a 12:15	Estudiante de EPS.
14.	Evaluación del taller.	12:15 a 12:20	Estudiante de EPS.
15.	Agradecimientos y entrega de diplomas.	12:20 a 12:25	Estudiante de EPS.
16.	Despedida	12:25 a 12:30	Estudiante de EPS.

**Fuente:** Elaboración propia 2015.

#### **8.4. Presupuesto para el Taller de Relaciones Humanas**

La siguiente grafica es la que detalla los gastos incurridos en el taller de relaciones humanas.



**CUNOR**

Centro Universitario del Norte

Universidad de San Carlos de Guatemala

## **CAPÍTULO 3**

### **PROGRAMA DE CONVIVENCIAS INSTITUCIONALES**

Este componente su fin es llevar a cabo actividades de integración, sociales y culturales como: Convivencias, celebración de época navideña y del día del cariño. Entre otras actividades relacionadas a días especiales como el día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, día del padre, día de la autonomía universitaria, aniversario institucional.

#### **9.1. Objetivos**

##### **9.1.1. Objetivo General**

Vincular al talento humano creando el ambiente propicio para generar un acercamiento entre compañeros que conlleve al intercambio de experiencia.

##### **9.1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y reconocer los aspectos críticos en la cooperación como equipo de trabajo.
- Fortalecer y propiciar alianzas de nuevos equipos de trabajo orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Mejorar relaciones internas y a la calidad de sus niveles de desempeño.
- Promover nuevas actitudes y procedimientos de trabajo.

#### **9.2. Diseño del programa del Convivio Navideño**

El Nombre es: Convivio Navideño

**Logística:** Se realizara el día 26 de Noviembre con duración de 3 horas.

**Lugar:** En Aula Magna del Centro Universitario del Norte (CUNOR).



**TABLA 2**  
**PROGRAMA DE ACTIVIDADES CONVIVIO NAVIDEÑO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

<b>DURACION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PARTICIPACION</b>
18:00 A 18:20	Bienvenida	Licenciado Fredy Govani Macz Choc Director
18:20 A 19:30	Participación del cantante	Ernesto Chiquin
19:30 A 19:35	Anuncio del participación a la cena	Conductor
19:35 A 20:35	Participación de un saxofonista	Dario Jom
20:35 A 21:00	Entrega de reconocimiento al personal en general	Licenciado Fredy Govani Macz Choc Director
21:00 A 22:00	Participación del cantante	Ernesto Chiquin
22:00	Realización de un sorteo entre los presentes	Licenciado Fredy Govani Macz Choc Director y Magaly Carbonell

**Fuente:** Elaboración Propia 2014.

### **9.3. Diseño del programa de Convivencia del Día del Cariño**

El Nombre es: Convivencia del Día del Cariño

**Logística:** Se realizara el día 13 de febrero con duración de 3 horas.

**Lugar:** En Edificio J, aula j102 del Centro Universitario del Norte (CUNOR).

**TABLA 3  
PROGRAMA DE ACTIVIDADES CONVIVENCIA DEL  
DÍA DEL CARIÑO  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)**

<b>DURACION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Responsable</b>
9:00 a 9:10	Bienvenida	Estudiante Eps
9:10 a 9:30	Presentación de participantes	Estudiante Eps
Rally de Dinámicas		
9:30 a 10:30	Desarrollo de temas implícitos a través de Dinámica de Trabajo en equipo	Estudiante Eps
	Desarrollo de temas implícitos a través de Dinámica de Comunicación	Estudiante Eps
	Desarrollo de temas implícitos a través de Dinámica de identidad institucional	Estudiante Eps
10:30 a 11:00	Coffe break y entrega de premio por participación en el evento	Estudiante Eps
11:00 a 11:40	Puesta en Común	Estudiante Eps
11:40 a 11:50	Conclusión.	Estudiante Eps
11:50 a 11:55	Evaluación del taller.	Estudiante Eps
11:55 a 12:00	Despedida	Estudiante Eps

**Fuente:** Elaboración Propia 2015

### **9.3.1. Presupuesto para la convivencia del día del Cariño**

El presupuesto de la convivencia del día del cariño se detalla en la siguiente gráfica.



**CUNOR**

Centro Universitario del Norte

Universidad de San Carlos de Guatemala

## **CAPÍTULO 4**

### **PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y LOGROS**

En función de la identidad institucional, se puede determinar el nivel de pertenencia y desempeño del personal a la cultura organizacional del (CUNOR), de forma que se logre un cambio progresivo de manera que se premie a los colaboradores durante el año. Con el fin principal que el talento humano manifieste conformidad dentro del área de trabajo, para comprender que se encuentra satisfecho, efectuando sus actividades de forma productiva, adaptándose y mejorando la realización de sus responsabilidades.

Con el fin de fortalecer esta necesidad se desarrolla el presente programa de la siguiente manera:

#### **10.1. Objetivo general**

Diseño de un programa de reconocimiento de logros para incentivar una carrera laboral en los miembros del Centro Universitario del Norte (CUNOR).

#### **10.2. Reconocimientos**

- Reconocimientos al mejor colaborador y premio de Q. 500.00.
- Reconocimiento por equipo institucional y premio de Q. 2000.00.

### 10.3. Lineamientos del programa

La realización de evaluaciones tendrá un periodo comprendido acorde a la siguiente tabla:

	Entrega de Material	Ejecución de Evaluación	Ejecución de calificación	Entrega de Reconocimiento
<b>Pruebas superiores</b>	01 de Octubre al 15 de Octubre	15 de Octubre al 30 de Octubre	01 de Noviembre al 15 de Noviembre	15 de Noviembre al 30 de Noviembre
<b>Pruebas de compañeros</b>				
<b>Auto Evaluación</b>				

- Analizar periódicamente si las necesidades psicológicas del talento humano están siendo satisfechas
- Establecer y utilizar el programa de reconociendo y logro en los recurso humano para lograr la autorrealización individual.
- La aplicación de incentivos económicos debe de ser tomados en cuenta para todas las áreas de la institución de manera uniforme.
- Incorporarlo como un plan anual para lograr una mejora paulatina del clima organizacional.
- Incorporar a todos los colaboradores que laboren en las distintas áreas.
- Nombrar un responsable que se encargue de organizar y dirigir las actividades que contiene el programa de reconociendo y logro.
- Realizar los cambios necesarios en beneficio de la efectividad y satisfacción de los participantes.

### 10.4. Políticas de desarrollar del programa

El programa de reconocimiento y logro se llevará a cabo de acuerdo a los siguientes pasos:

- Establecer un comité encargado de organizar y dirigir las actividades. Para lograr el éxito.
- Facilitar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño, proporcionando a los participantes los conocimientos necesarios,

objetivos, metas, alcances, así como otros lineamientos fundamentales para ser merecedores del reconocimiento.

- Dirección debe conocer las funciones de los participantes que incorporar en la implementación del programa.
- Establecer un mecanismo de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ninguna dificultad.

## 10.5. Reconocimiento al mejor colaborador por área

Este reconocimiento será otorgado al mejor colaborador que se destaque en el área que labora. Se estructura a partir de tres indicadores fundamentales los cuales están estrechamente relacionados.

- Evaluación por autoridad a cargo del área que labora.
- Evaluación por su compañero de área de trabajo.
- Auto evaluación

### 10.5.1. Mecánica de evaluación

De manera trimestral durante el año, el comité organizador del programa de reconocimientos y logros trasladara las evaluaciones por área y a cada uno de los colaboradores del Centro Universitario del Norte (CUNOR), con el fin de recolectar la información que determine a la persona merecedora del reconociendo, a partir de la aplicación de indicadores que miden diversos factores asociados con la capacidad y el desempeño de cada participante. Para ello a cada evaluación por componente tendrá una valoración que influye de manera global de la siguiente forma:

<i>Evaluación</i>	<i>Tipo de Evaluación</i>	<i>Porcentaje asignado</i>
<i>individual</i>	Evaluación del superior	60%
	Evaluación de Compañeros	25%
	Autoevaluación	15%
<b>% en el participación en el reconocimiento total</b>		<b>100%</b>

La posición lograda por el colaborador de la evaluación individual y grupal será el criterio para determinar la aplicación del reconocimiento este indicador se refleja en el estímulo individual. Este componente representa de la siguiente manera

<i>Participación</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Arriba del porcentaje participa del reconocimiento.</i>	61%
<i>Para abajo no participan en el reconocimiento.</i>	60%

Aplica el reconocimiento para el colaborador, cuando logra una posición arriba del 61% de manera grupal y con un puntaje de ponderación mayor con relación con sus compañeros participantes determina el ganador del reconocimiento. Por lo que el puntaje mayor de clasificación es merecedor del reconocimiento de lo contrario no hay reconocimiento para el personal en ese año. Por lo que aquellos participantes que no superaron los 60 puntos de ponderación no podrán participar en el programa de reconocimiento y logro.

Proceso mediante el cual se verifica y valoran las contribuciones individuales del colaborador al logro de las metas institucionales. La contribución se medirá en función de la evaluación del responsable a cargo, la evaluación por parte (compañeros de trabajo) y la autoevaluación.

## **10.6. Reconocimiento al mejor equipo institucional**

Para determinar el valor del reconocimiento al mejor equipo institucional, participaran las siguiente 4 mejores calificaciones, aunque se utiliza el dato del puntaje del mejor empleado de las evaluaciones antes ya establecido y para ello es necesario determinar en base a la calificación obtenida la participación del bono que le corresponde a cada participante por este componente, primero se determinan 4 rangos con sus puntajes específicos.

### **10.6.1. Políticas del programa**

Se otorga reconocimiento a los colaboradores por su desempeño sobresaliente, y las disposiciones relativas a las evaluación, asistencia y cumplimiento eficiente. Un trabajador se hace acreedor a la distinción del mejor empleado en los siguientes casos:

- Aplicar a las evaluaciones para obtener una calificación de participación en el programa.
- Contar al menos con tres años de antigüedad en el puesto que le designe.



- Cumplimiento honesto y eficiente de sus funciones con la productividad y calidad previstas en las políticas internas en su caso, en las que establezca en la evaluación.
- Desempeño laboral en el ejercicio de Enero a Diciembre, inclusive sin que se le hubiese impuesto sanción alguna ni haber incurrido en falta injustificada en sus labores.
- Reconocido desempeño y creatividad en las tareas que se le encomienden.
- Por las propuestas que presente a su autoridad a cargo con el ánimo de hacer más eficientes las funciones de su área.

### **10.6.2. Inconformidades**

Se resolverán toda inconformidad que se presente con la revisión de cada una de las evaluaciones y se justificara cada uno de los criterios valorados para otorgar el reconcomiendo, a través de un detalle específico de todo el proceso.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROGRAMA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

Programa que consistirá en dar a conocer a través de una manta vinílica la misión, visión, valores en distintos departamentos del Centro Universitario del Norte (CUNOR). Colocar cuadros o afiches en cada uno de los departamentos y dependencias del Centro, con información sobre la institución, incluyendo el objetivo general, por dependencia y por departamento.

#### **11.1. Objetivos**

##### **11.1.1. Objetivo General**

Perfilar herramientas de identidad institucional para propiciar un valor agregado a la institución.

##### **11.1.2. Objetivos específicos**

- Dar a conocer los principios institucionales al recurso humano del Centro Universitario del Norte (CUNOR).
- Estandarizar una cultura de valores enfocados cumplimiento de objetivos instituciones.

#### **11.2. Diseño del Programa**

El Nombre es: Programa de Identidad Institucional

**Logística:** Se realizara la instalación de mantas vinílicas y recuadros el día 20 de febrero con validez de 1 año, esto debido a la variaciones POA.

**Lugar:** Edificio administrativo, Secretarías, Coordinación, Tesorería y Biblioteca del Centro Universitario del Norte (CUNOR).

## CONCLUSIONES

En la ejecución de los programas de mejoramiento continuo de la cultura organizacional se identificaron los beneficios que los mismos otorgaron a los participantes se estos, se conocieron a fondo las características que dan identidad a la cultura organizacional del Centro Universitario del Norte (CUNOR), se observó el ambiente en que funciona cada área de trabajo, las formas de la cultura en la institución y la forma en que se va adoptando. A razón de ello se puede decir:

- Los distintos programas enriquecieron la cultura organizacional del Centro Universitario del Norte a través de la participación en cada uno de ellos donde mostraron iniciativa y cooperación a los programas de mejoramiento de cultura organizacional.
- Los programas de taller de relaciones humanas desarrollo los temas de trabajo en equipo y ética profesional a los departamentos de guardiana y mantenimiento donde se destacaron miembros con evidente liderazgo nato, el cual proyecta en beneficios de la institución.
- A través de la observación se logra concluir que los participantes en las convivencias se sintieron a gusto y aprovecharon todo los eventos donde participaron de forma amena intercambiando opiniones con sus compañeros llevándose cada uno de ellos una experiencia invaluable

- AL contar con un programa de reconocimiento y logro se permite el desarrollo de un mejor desempeño debido a la relación que guardan con sus objetivos personales.
- Los perfiles para incentivar la identidad propician un valor agregado y contribuye a la los objetivos institucionales

## RECOMENDACIONES

Para contribuir al desarrollo de una cultura es necesario tomar en cuenta siguientes recomendaciones:

- Es indispensable que los altos mandos reanuden la aplicación de planes orientados al mejoramiento de la cultura organizacional; como el que desarrollo a través del ejercicio supervisado (EPS) 2014-1015.
- Implementar un programa de desarrollo profesional el cual se reflejen las necesidad y la cultura de la institución, donde el talento humano se sienta identificado y valorado.
- Aprovechar el intercambio de experiencia que se realizan en la práctica informal para la realización de convivencias que permitan transmitir un ambiente familiar y afectivo donde se logren integrar los altos mandos de la institución.
- Es pertinente la ampliación de programas de reconocimiento y logro a fin de continuar motivando.
- Resulta muy enriquecedor la incorporación por parte de la institución de elementos representativos de la misma con tarea implícita de un cambio positivo y reconstructor de la cultura organizacional en la institución.



# CUNOR

Centro Universitario del Norte

Universidad de San Carlos de Guatemala

# ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE (CUNOR)



## **CUNOR**

Centro Universitario del Norte

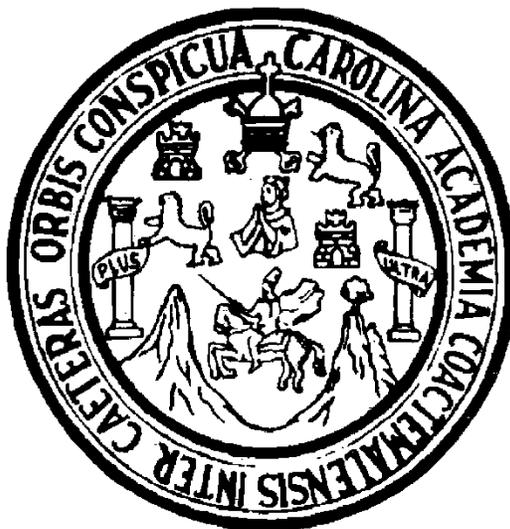
Universidad de San Carlos de Guatemala

**ANEXO III**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL  
NORTE (CUNOR)**



**REALIZADO EN CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, COBÁN,  
ALTA VERAPAZ.**

**VILMA MAGALY CARBONELL SUEVERN**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, DICIEMBRE DE 2014**







UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MANUAL Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
(CUNOR)

COBÁN, ALTA VERAPAZ, DICIEMBRE DE 2014



**DIRECTORIO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**Rector Magnífico**

**Doctor Carlos Guillermo Alvarado Cerezo**  
**Secretario General**

**Dr. Carlos Enrique Camey Rodas**  
**CONSEJO DIRECTIVO**

**Presidente**

**Lic. M.A. Zoot. Fredy Giovani Macz Choc**  
**Secretario**

**Lic. Héctor Virginio Escobar Rubio**  
**Representante del Sector Docente**

**Lic. Héctor Virginio Escobar Rubio**  
**Representante del Sector Egresados**

**Ing. A.G.R. Julio Oswaldo Méndez Morales**  
**Representante del Sector Estudiantil**

**Bach. Hugo Francisco Ruano Rivera/Bach. Marco Tulio Medina Pérez**  
**Licda. Betzy Elena Lemus de Bojórquez**  
**Jefa División de Desarrollo Organizacional**

**Ileana Marilí Morales Quijada**

**Magaly Carbonell Suevern**

**ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

**Lic. Zootecnista Mauricio Arturo Quiroa Roldán**

**ASESORIA**

**Lic. Frank Emilio Barrios T.**

**Profesional de Desarrollo Organizacional.**

**CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE -CUNOR-**

Finca Sachamach, kilometro 210.5 ruta CA-14

Correo Electrónico: [usacoban@usac.edu.gt](mailto:usacoban@usac.edu.gt)

7956-6600

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>AUTORIZACIÓN</b>	ii
IV. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVO	iii
V. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	iii
VI. DISPOSICIONES LEGALES	iv
VII. PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE -CUNOR-	v
<b>PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	
1.1. Solicitud de compra de materiales	1
1.2. Generación de orden de trabajo	4
1.3. Limpieza tanque de agua	7
1.4. Mantenimiento de equipo de cómputo	10
1.5. Programación de espacios	13
1.6. Seguimiento a informes de auditoría y contraloría de cuentas	16
1.7. Control de asistencia de personal	18
1.8. Solicitud para permiso laboral	21
1.9. Solicitud y entrega de viáticos	25
1.10. Programación de vehículos	29
1.11. Daños menores a vehículos del -CUNOR- por usuarios	34
1.12. Informe mensual de uso de vehículos	37
<b>UNIDAD REPRODUCCIÓN DE MATERIALES</b>	
2.1. Proceso de fotocopiado y/o duplicado	40
2.2. Elaboración informes semanales y solicitud de materiales	43
<b>BIBLIOTECA</b>	
3.1. Ingreso de material bibliográfico general	50
3.2. Ingreso de productos bibliográficos de carreras a nivel técnico y licenciatura	53
3.3. Reactivación de matrícula por devolución de documentos bibliográficos	57
3.4. Mantenimiento a materiales bibliográficos	60

**UNIDAD DE AUDIOVISUALES**

4.1.	Préstamo y recepción de equipo del salón de cómputo	63
4.2.	Préstamo y recepción de equipo audiovisual portátil	69
4.3.	Equipo extraviado por usuarios	75

**ALMACEN**

5.1.	Requisición a tesorería e ingreso de materiales	79
5.2.	Procedimiento auxiliar	83
5.3.	Mantenimiento de equipo de cómputo.	86

**ANEXOS**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MANUAL Y PROCEDIMIENTOS DE LA GRANJA DE ZOOTECNIA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
(CUNOR)

COBÁN, ALTA VERAPAZ, DICIEMBRE DE 2014



**DIRECTORIO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**Rector Magnifico**

**Doctor Carlos Guillermo Alvarado Cerezo**

**Secretario General**

**Dr. Carlos Enrique Camey Rodas**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**Presidente**

**Lic. M.A. Zoot. Fredy Giovani Macz Choc**

**Secretario**

**Lic. Héctor Virginio Escobar Rubio**

**Representante del Sector Docente**

**Lic. Héctor Virginio Escobar Rubio**

**Representante del Sector Egresados**

**Ing. A.G.R. Julio Oswaldo Méndez Morales**

**Representante del Sector Estudiantil**

**Bach. Hugo Francisco Ruano Rivera/Bach. Marco Tulio Medina Pérez**

**Licda. Betzy Elena Lemus de Bojórquez**

**Jefa División de Desarrollo Organizacional**

**José M. Tampán Velásquez**

**Magaly Carbonell Suevern**

**ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

**Lic. Zootecnista Mauricio Arturo Quiroa Roldán**

**ASESORIA**

**Lic. Frank Emilo Barrios T.**

**Profesional de Desarrollo Organizacional.**

**CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE -CUNOR-**

**Finca Sachamach, kilometro 210.5 ruta CA-14**

**Correo Electrónico: usacoban@usac.edu.gt**

**7956-6600**

# ÍNDICE

<b><u>I.</u></b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	i
<b><u>II.</u></b>	<b><u>AUTORIZACIÓN</u></b> .....	ii
<b><u>III.</u></b>	<b><u>OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b> .....	iii
<b><u>IV.</u></b>	<b><u>NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL</u></b> .....	iv
<b><u>V.</u></b>	<b><u>DISPOSICIONES LEGALES</u></b> .....	v
<b><u>VI.</u></b>	<b><u>PROCEDIMIENTOS DE LA GRANJA PECUARIA DE ZOOTECNIA</u></b> .....	vi
1.	<b><u>Ordeño de vacas</u></b> .....	1
2.	<b><u>Descremado de leche</u></b> .....	4
3.	<b><u>Elaboración de queso</u></b> .....	7
4.	<b><u>Lavado de máquina descremadora</u></b> .....	9
5.	<b><u>Rotación de potreros</u></b> .....	13
6.	<b><u>Alimentación de vacas y novillas</u></b> .....	16
7.	<b><u>Corte de zacate</u></b> .....	19
8.	<b><u>Limpieza de establos</u></b> .....	22
9.	<b><u>Recolección de huevos</u></b> .....	25
10.	<b><u>Limpieza de galpones</u></b> .....	28
11.	<b><u>Cuidado de conejos</u></b> .....	31
12.	<b><u>Alimentación de gallinas</u></b> .....	34
13.	<b><u>Cuidado de cerdos</u></b> .....	37
14.	<b><u>Redacción del Acta Mensual</u></b> .....	40
15.	<b><u>Acta de Nacimientos</u></b> .....	43
16.	<b><u>Venta de animales grandes</u></b> .....	46
17.	<b><u>Venta de subproductos</u></b> .....	49
18.	<b><u>Compra de insumos para la granja</u></b> .....	52
19.	<b><u>Requerimiento de materiales para la granja</u></b> .....	55
20.	<b><u>Vales a favor de carrera de Zootecnia</u></b> .....	58
21.	<b><u>Controles individuales y grupales</u></b> .....	63
22.	<b><u>Control de ingreso de concentrado a la granja</u></b> .....	66
23.	<b><u>Control de inventario de medicinas</u></b> .....	69

24. <u>Control de personal de campo</u> .....	72
<b><u>VII. ANEXOS</u></b> .....	75
<u>ANEXO I. Forma 1, Acta de Movimientos del Mes de la granja pecuaria de Zootecnia</u> .....	75
<u>ANEXO II. Forma 2, Resumen de Inventario de Animales</u> .....	82
<u>ANEXO III. Forma 3, Recibo101-C-CCC</u> .....	83
<u>ANEXO IV. Forma 4, Requerimiento de Materiales</u> .....	84
<u>ANEXO V. Forma 5, Vale a favor de carrera de Zootecnia</u> .....	85
<u>ANEXO VI. Forma 6, Ficha de control individual</u> .....	86
<u>ANEXO VII. Forma 7, Ficha de control grupal</u> .....	87
<u>ANEXO VIII. Forma 8, control de cada animal</u> .....	88
<u>ANEXO IX. Forma 9, Control de ingreso de concentrado</u> .....	91
<u>ANEXO X. Forma 10, Control de inventario de medicinas</u> .....	92
<u>ANEXO XI. Forma 11, Control de personal de campo</u> .....	93
<b><u>VII. GLOSARIO</u></b> .....	94
<b><u>VIII. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS</u></b> .....	95

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MANUAL Y PROCEDIMIENTOS DE COORDINACIÓN ACADÉMICA  
DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
(CUNOR)

COBÁN, ALTA VERAPAZ, DICIEMBRE DE 2014



**DIRECTORIO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**Rector Magnifico**

**Doctor Carlos Guillermo Alvarado Cerezo**  
**Secretario General**

**Dr. Carlos Enrique Camey Rodas**  
**CONSEJO DIRECTIVO**

**Presidente**

**Lic. M.A. Zoot. Fredy Giovani Macz Choc**  
**Secretario**

**Lic. Héctor Virginio Escobar Rubio**  
**Representante del Sector Docente**

**Lic. Héctor Virginio Escobar Rubio**  
**Representante del Sector Egresados**

**Ing. A.G.R. Julio Oswaldo Méndez Morales**  
**Representante del Sector Estudiantil**

**Bach. Hugo Francisco Ruano Rivera/Bach. Marco Tulio Medina Pérez**

**Licda. Betzy Elena Lemus de Bojórquez**  
**Jefa División de Desarrollo Organizacional**

**Ileana Marilí Morales Quijada**

**Magaly Carbonell Suevern**

**ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

**Lic. Zootecnista Mauricio Arturo Quiroa Roldán**

**ASESORIA**

**Lic. Frank Emilio Barrios T.**

**Profesional de Desarrollo Organizacional.**

**CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE -CUNOR-**

Finca Sachamach, kilometro 210.5 ruta CA-14

Correo Electrónico: [usacoban@usac.edu.gt](mailto:usacoban@usac.edu.gt)

7956-6600

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>AUTORIZACIÓN</b>	ii
IV. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVO	iii
V. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL	iii
VI. DISPOSICIONES LEGALES	iv
VII. PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE -CUNOR-	v
<b>PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	
1.1. Solicitud de compra de materiales	1
1.2. Generación de orden de trabajo	4
1.3. Limpieza tanque de agua	7
1.4. Mantenimiento de equipo de cómputo	10
1.5. Programación de espacios	13
1.6. Seguimiento a informes de auditoría y contraloría de cuentas	16
1.7. Control de asistencia de personal	18
1.8. Solicitud para permiso laboral	21
1.9. Solicitud y entrega de viáticos	25
1.10. Programación de vehículos	29
1.11. Daños menores a vehículos del -CUNOR- por usuarios	34
1.12. Informe mensual de uso de vehículos	37
<b>UNIDAD REPRODUCCIÓN DE MATERIALES</b>	
2.1. Proceso de fotocopiado y/o duplicado	40
2.2. Elaboración informes semanales y solicitud de materiales	43
<b>BIBLIOTECA</b>	
3.1. Ingreso de material bibliográfico general	50
3.2. Ingreso de productos bibliográficos de carreras a nivel técnico y licenciatura	53
3.3. Reactivación de matrícula por devolución de documentos bibliográficos	57
3.4. Mantenimiento a materiales bibliográficos	60

	<b>Página</b>
<b>UNIDAD DE AUDIOVISUALES</b>	
4.1. Préstamo y recepción de equipo del salón de cómputo	63
4.2. Préstamo y recepción de equipo audiovisual portátil	69
4.3. Equipo extraviado por usuarios	75
<b>ALMACEN</b>	
5.1. Requisición a tesorería e ingreso de materiales	79
5.2. Procedimiento auxiliar	83
5.3. Mantenimiento de equipo de cómputo.	86
<b>ANEXOS</b>	<b>91</b>



# CUNOR | CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala

El director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Al trabajo titulado:

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

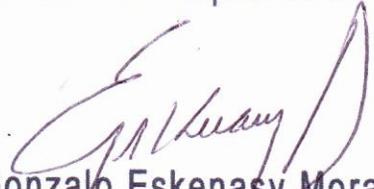
Presentado por el (la) estudiante:

**VILMA MAGALY CARBONELL SUEVERN**

Autoriza el

**IMPRIMASE**

Cobán Alta Verapaz 20 de Septiembre de 2016

  
Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
DIRECTOR





